

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
DEPARTAMENTO DE PERIODISMO I (ANÁLISIS DEL MENSAJE INFORMATIVO)



TESIS DOCTORAL

**Análisis de los actuales modelos de gestión de contenidos y conocimiento en las
grandes cadenas de radiodifusión españolas:
SER, Onda Cero, COPE y RNE**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTORA

PRESENTADA POR

Miriam Rodríguez Pallares

Directores

María Dolores Rodríguez Barba
Manuel Fernández Sande

Madrid, 2014

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Periodismo I
(Análisis del Mensaje Informativo)



**Análisis de los actuales modelos de gestión de contenidos
y conocimiento en las grandes cadenas de radiodifusión
españolas: SER, Onda Cero, COPE y RNE**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR

Miriam Rodríguez Pallares

Bajo la dirección de los doctores
María Dolores Rodríguez Barba
Manuel Fernández Sande

Madrid, 2014

De gracias, desgracias, idas y venidas...

Sabiéndose imperecederas las palabras sobre el papel, limitaré este discurso al agradecimiento que es, sin duda, el que merece perpetuarse en el tiempo.

Gracias a Lola y a Manuel por su inestimable ayuda, antes, durante y después. Y, sobre todo, por rescatarme cuando el perderse no era opción, sino imposición.

Gracias al departamento de Periodismo IV, a Fernando, por dejarme aprender con ellos.

Gracias a todos los profesionales de la radio y la educación que, sin pretensión alguna, han colaborado con este proyecto.

Gracias a mis incondicionales que con sus preguntas siempre han formado parte de esto. Los mejores testigos de mis venturas y desventuras.

Gracias a mis correctores, amigos por encima de todo, por su confianza y su tiempo.

E, máis que a ninguén, grazas a meus pais, que mo deron todo.

ABSTRACT

Information is power. More precisely, power is access to content. By extension, knowledge is a result of its contextualisation, assimilation and application.

These are obvious propositions, and not always replicated in organisational intelligence policies in the Spanish radio media. The key topics of this study are: intangible assets, content management, knowledge management, and their convergence in the Spanish radio industry.

In a business environment, the intangible value of content and knowledge plays a crucial role in contributing to and proving its productive and strategic activity. Furthermore, within the context of mass media, the content multiplies its value as a source and a result of its productive activity. There is, however, the risk that they are valued only from a practical perspective, leaving thus its strategic value, which is key in the current socioeconomic model, aside. This model is characterised, precisely, by a qualitative leap in the business organisational system, a leap that involves a long-term operational perspective. That is, sectorial and individual improvements are sought through investigation in order to foresee new business opportunities or to boost long-term results at the expense of having immediate production as the only goal. Therefore, business competitiveness reaches higher value in comparison to its global historical impact, and the distinctive ability of an organisation is sought through the management of its own resources. Currently, content as a concept and knowledge about the human factor as representatives of intellectual capital play an increasingly important role.

Within this general framework, mass media is directly affected, not at all because of the fact that it is the only sector involved in the conversion of the social paradigm, but because such conversion has revolutionised the status of companies and their role as communicators. As companies, they found themselves lost in the competition that prevails in the markets, a fact that leads to adopting the previously mentioned business policies which are meant to guarantee their survival and stability. These policies put intangible assets into value.

Amongst mass media, radio is probably the medium which reflects the national specificities most clearly. As the medium of non-written communication with the longest history, radio emerged as the means of information with the greatest social impact during the Franco years. Nowadays, despite the irruption of television into the

audiovisual sector and the uneasiness caused by the popularisation of the internet as a means of communication, it continues to have a faithful audience due to its historical tradition. Supported by a significant part of the audience, this medium has proven to be more reluctant to adopt crosscutting structural and functional changes, at least at the same speed than other media, which has often left it as the “forgotten piece” of the media puzzle in strategic studies.

Nonetheless, after applying radio survival policies such as, for example, audience segmentation strategies, it is time to proceed to yet another reformulation of the radio industry. It must stop dealing with the issues it faces by improvising measures to quickly get them solved. The qualitative shift that it needs requires, apart from innovation in the functional field, the implementation of strategic policies linked to organisational intelligence.

From a functional viewpoint, the radio industry needs to reinvent itself by relying on the available technology. It needs to become part of the multi-channel distribution model without losing the essence of transmitting information through sound, and this must be done without damaging the product, or, to phrase it another way, it is important not only to take a step forward in regards to the distribution of digital content, but also to optimise its production process in order to facilitate the qualitative leap without multiplying the effort. How? On the one hand, by unifying parallel production lines and then dividing the output channels while, on the other hand, democratising the content of the whole organisation to avoid gaps that may slow down or decrease the operational quality of the company. Both proposals depend directly on a process as old as under-recognised and limited in its field: content management, a traditional competence that has, nevertheless, important strategic connotations.

From a strategic viewpoint, the management of content as an intangible asset must not stop there, as it must reach every single functional point of the radio broadcasting company in question. This means that the enhancement must not focus solely on media content, but on the whole organisational work.

Knowledge management is also eminently strategic, an intangible asset that is fundamental in our study and protection of corporate knowledge. Its management advocates for the value of the human factor in an organisation, understood as the volatile driver of an activity. Volatile, because collaboration with the company is only

ensured in case of contractual tie amongst both parties and, when such tie ends, the employee and his or her skills and knowledge abandon the company, leaving it without its operational capacity. Taking the abrupt changes of which the current communicative model is subject into account, human skills boost an asset that was already key for any organisation –admittedly or not– and, therefore, interest in its adequate management is on the rise.

With all this in mind, a study project was put together in order to contextualise and analyse the Spanish broadcasting landscape, addressing its content and knowledge management models. The research work focused on three main points:

- 1) To present the content and knowledge management record and its theoretical and operational performance in a digital context and in the business and broadcasting sector; and to locate such activities in the corporate organisation chart and linking them to the different business functions.
- 2) To describe, following the case study methodology, the content and knowledge management applied to each case based on the four most important radio firms in Spain –*SER*, *Onda Cero*, *COPE* and *RNE*–. This analysis started with a scheme applied to each case based on four dimensions: descriptive, organisational, functional and entrepreneurial. The goal was to analyse, in each of the four dimensions, the evolution and *modus operandi* of their management models –their impact, positioning, recognition, visibility and business functionality–, the profit and control of its activity, and to what extent these activities are valued internally (that is, if they are really considered to be useful and/or viable, or if, in practice, the theory is simply left aside and never applied).
- 3) To gather more information about the professional profile of those in charge of content and knowledge management in the radio broadcasting sector, focusing on their education, activity, recognition, skills and prospects for the future. The goal is to analyse whether such profile matches with the traditional concept of documentalists or whether, on the contrary, the digitalisation of the production processes is leading to a different professional profile with new skills, such as the ability to develop original content.

The following conclusions were reached through the analysis of the case studies:

The content management models of *Cadena SER*, *RNE* and *Cadena COPE*— except *Atresmedia Radio (Onda Cero)*, as it lacks its own model— meet an exclusively functional objective, meaning that they only operate with content that is not always centralised: the content of conventional broadcasting is managed on one side, and the on the other, separately, the digital content disseminated online. It has corporative and radio coverage, except *RNE*, which intends to include in *ARCA* all content generated by the public corporation (*RNE*), including thus television and radio. In all cases studied, the main role of the content management departments is internal, with the exception of Corporate Documentation of *Prisa Radio*, which describes itself as ‘publisher of content’ and has recognition of authorship.

Furthermore, none of the analysed cases, reflection of the reality in the Spanish radio industry, reach the qualitative and quantitative development that leads to a strategic and integral content management. There is no standardised initiative regarding knowledge management.

Finally, and as a corollary, it may be inferred from these results that there is a tendency to establish content management models that agglutinate all the radio firms in a parent company, even when these are completely different amongst each other, as a consequence of the structural and operational differences of each company. These differences entail a lack of a common model in the whole radio and audiovisual sector, and require a duplication of effort, which is incompatible with the POPE (*produce one and publish everywhere*) model.

Nonetheless, evidence shows there is a tendency in the radio sector to manage media content exclusively. That is, content management from a strategic and crosscutting perspective of the entrepreneurial activity is left out, as is also all type of systematic practice associated with knowledge management in the radio sector.

The professional profiles in charge of radio content management tend to be more rigid the larger and more hierarchical work system is, and more versatile when smaller and less defined. In general, the professional is required to have technical documentation and journalism skills, but capacities related to programming, database management or mastering documentation vocabulary seem not to be decisive. This implicates that there is a clear division between documentalists and software designers or documentary designers. Furthermore, against all reason, a Degree in Documentation

is not an essential requirement, as it considered an asset, but not essential. This may be due to the inadequate professionalization of documentation education and the lack of social awareness and business acknowledgment of the professional's work.

In summary, radio strategic policies on content management are clearly underexploited and those related to knowledge management in a systemic, regulated and controlled fashion are simply non-existent.

**ÍNDICES DE CONTENIDOS, GRÁFICOS, TABLAS E
IMÁGENES.**

Indexación de gráficos, tablas e imágenes.	16
Índice de gráficos	16
Índice de tablas	17
Índice de imágenes	19
Capítulo 1. Introducción, objeto de estudio, marco teórico y delimitación metodológica	21
1.1 Presentación general	22
1.2 Definición del objeto de estudio.	25
1.3 Objetivos de la investigación	28
1.4 Hipótesis del trabajo	30
1.5 Marco teórico y situacional	32
1.6 Metodología de la investigación	42
1.7 Justificación y descripción de las unidades de análisis	49
1.8 Descripción de las fuentes utilizadas	58
1.8.1 Entrevistas en profundidad	58
1.8.2 Observación directa	63
1.8.3 Clasificación de las fuentes de información y herramientas bibliográficas	64
1.9 Estructura del trabajo	67
1.10 Esquema de la investigación en base a la metodología aplicada	72
1.11 Referencias citadas. Capítulo 1.	73

BLOQUE I: Fundamentos contextuales y marco empresarial: el sector radiofónico en la era tecnológica	77
--	-----------

Capítulo 2: Panorámica actual: la sociedad de la información y la comunicación	79
2.1 Revolución tecnológica: de la era industrial a la era digital	79
2.2 Adaptación a la Sociedad de la Información y la Comunicación en España.	81
2.3 Referencias citadas. Capítulo 2.	87
Capítulo 3: Fundamentos teóricos: empresa informativa y empresa de radiodifusión	89
3.1 Concepto de empresa	89
3.2 La empresa informativa de radiodifusión	90
3.3 La empresa informativa como sistema.	92
3.4 Referencias citadas. Capítulo 3.	95
Capítulo 4: Organización, funciones y gestión en la empresa informativa de radiodifusión	97
4.1 Estructura organizativa de la empresa radiofónica	97
4.2 Funciones de la empresa radiofónica	99
4.2.1. Función de Marketing: comercialización y valor de marca	99
4.2.2 Función de Producción: adaptación tecnológica, convergencia digital y distribución multiformato	101
4.2.3 Función Financiera: audiencia y anunciantes	108
4.2.4 Investigación o vigilancia organizacional	109
4.3 Referencias citadas. Capítulo 4.	112

BLOQUE II: Marco específico: gestión de los contenidos y del conocimiento como activos intangibles en la empresa radiofónica. Perfil profesional y prácticas documentales.	115
---	------------

Capítulo 5. Conceptualización teórica: la documentación informativa como origen de la gestión de contenidos y del conocimiento	119
5.1 Evolución histórica de la documentación	120

5.1.1 De la era preinformativa a la era informativa	121
5.1.2 Resurgimiento tras el impasse de la II Guerra Mundial. De la teoría a la tecnología y al bien de consumo: precedente de la gestión de contenidos (Años '80 - Siglo XXI)	123
5.1.2.1 Aplicación de la lógica-matemática a la tecnología de la comunicación.	124
5.1.2.2 Las Escuelas teóricas; Information Science, Retrieval Information	126
5.1.2.3 De la Sociedad Post-Industrial, a la Sociedad de la Información y la Comunicación	132
5.2 Desarrollo documental en el contexto español.	134
5.3 Referencias citadas. Capítulo 5.	140
Capítulo 6. Activos intangibles y ventaja competitiva. La gestión del conocimiento y la gestión de contenidos en la política estratégica empresarial.	143
6.1. Cambios en el organigrama empresarial: el capital intelectual como clave estratégica	145
6.2 Gestión del conocimiento	153
6.2.1 Teoría del Conocimiento	154
6.2.2 Concepto de gestión del conocimiento	156
6.2.3 Datos, Información y Conocimiento	160
6.2.4 Tipos de conocimiento	164
6.2.5 La gestión del conocimiento en la organización empresarial de un medio de comunicación	170
6.2.6 Prácticas en el proceso de la gestión del conocimiento	171
6.2.7 Tecnologías para la gestión del conocimiento	174
6.3 Gestión de contenidos	178
6.3.2 Sistemas de Gestión de Contenidos o Content Management System (CMS)	185
6.3.2.1 Clasificación, presentaciones e implantación de un CMS	187
6.4 Relación entre gestión del conocimiento y gestión de contenidos	192
6.5 Referencias citadas. Capítulo 6.	197
Capítulo 7. La gestión del capital intelectual en el contexto radiofónico: contenidos y conocimiento	201
7.1 La gestión de contenidos en el sector radiofónico	202
7.2 Documentación radiofónica	204
7.2.1 Fondos documentales en radio	204
7.3. Tecnologías para la gestión de contenidos audiovisuales: DAM y MAM	206
7.4 Modelo de trabajo de un CMS aplicado al sector radiofónico	210
7.5 Posicionamiento Organizacional	213
7.6 La gestión del conocimiento en el sector radiofónico	214
7.7 Referencias citadas. Capítulo 7.	216
Capítulo 8. Cuestiones sobre el perfil profesional	217
8.1 Evolución del profesional de la información	217
8.2 Perfil profesional en el sector radiofónico, el profesional de la información.	220
8.3 La digitalización como punto de inflexión en la práctica de la Gestión de Contenidos	222
8.4 Competencias del nuevo profesional de la gestión de contenidos	228
8.5 Proyección de futuro del gestor de contenidos	230
8.6 Referencias citadas. Capítulo 8.	233

BLOQUE III: La gestión de contenidos y del conocimiento como clave estratégica: estudio de caso de las cuatro marcas radiofónicas generalistas más populares en España 235

Capítulo 9. La Cadena SER - Grupo Prisa Radio	239
9.1 Plano descriptivo	239
9.1.1 Introducción	239

9.1.2 El servicio documental	240
9.1.3 Desarrollo tecnológico y actual gestor de contenidos	242
9.1.3.1. Sistema Local y Sistema en Cadena: Redacta y Enciclomedia	244
9.1.3.2. Cambio estructural, técnico y funcional hacia un modelo de gestión de contenidos centralizado	245
9.2 Plano organizativo	248
9.2.1 Organigrama departamental	248
9.2.1.1 Perfil de usuario: acceso y modificación de contenidos	252
9.2.1.2 Despliegue del proyecto: ampliación de la red de trabajo y actual radiografía de Enciclomedia	254
9.3. Plano funcional: flujo de trabajo documental	257
9.3.1 Fondos documentales y bases de datos: canales de entrada y salida	257
9.3.2 Proceso documental	260
9.3.2.1 Selección, Catalogación y Análisis Documental	261
9.3.2.2 Recuperación de los contenidos	265
9.3.3 Revolución tecnológica y nuevos retos documentales: la radio online.	269
9.4 Plano empresarial	272
9.4.1 Gestión de contenidos y su vinculación con las variables internas de la empresa: producción, marketing y financiación	272
9.4.2 Control y uso del Departamento de Documentación Corporativa	273
9.4.3 Recursos Humanos: Perfil Profesional	274
9.4.4 Actividad estratégica: gestión de contenidos y gestión del conocimiento	276
9.5 Referencias citadas. Capítulo 9.	280
Capítulo 10. Onda Cero- Atresmedia Radio	281
10.1 Plano descriptivo	281
10.1.1 Introducción	281
10.1.2 El servicio documental	283
10.1.3 Desarrollo tecnológico y actual gestor de contenidos	285
10.2 Plano organizativo	289
10.2.1 Organigrama departamental	289
10.2.1.1 Perfil de usuario: acceso y modificación de contenidos	290
10.3 Plano funcional: flujo de trabajo documental	291
10.3.1 Fondos documentales: canales de entrada y salida	291
10.3.2 Las bases de datos	292
10.3.3 Proceso documental	293
10.3.3.1 Selección, Catalogación, Análisis Documental y Archivo	293
10.3.3.2 Recuperación de los contenidos	296
10.3.4 Revolución tecnológica y nuevos retos documentales: la radio online	297
10.4 Plano empresarial	299
10.4.1 Gestión de contenidos y su vinculación con las variables internas de la empresa: producción, marketing y financiación	299
10.4.2 Control y uso de los fondos de Onda Cero.	300
10.4.3 Recursos Humanos: Perfil Profesional	301
10.4.4 Actividad estratégica: gestión de contenidos y gestión del conocimiento	302
10.5 Referencias citadas. Capítulo 10.	307
Capítulo 11 Cadena de Ondas Populares Españolas (COPE) – Radio Popular S.A.	309
11.1 Plano descriptivo	309
11.1.1 Introducción	309
11.1.2 El servicio documental	312
11.1.3 Desarrollo tecnológico y actual gestor de contenidos de la COPE	313
11.2 Plano organizativo	314
11.2.1 Organigrama departamental	314
11.2.1.1 Perfil de usuario: acceso y modificación de contenidos	315
11.3 Plano funcional: flujo de trabajo documental	315

11.3.1 Fondos documentales: canales de entrada y salida	315
11.3.2 Las Bases de Datos	318
11.3.3 Proceso documental	319
11.3.3.1 Selección, Catalogación, Análisis Documental y Archivo	319
11.3.3.2 Recuperación de contenidos	323
11.3.4 Revolución tecnológica y nuevos retos documentales: la radio online	324
11.4 Plano empresarial	327
11.4.1 Gestión de contenidos y su vinculación con las variables internas de la empresa: producción, marketing y comercialización.	327
11.4.2 Control y uso del Departamento de Documentación	328
11.4.3 Recursos Humanos: Perfil Profesional	328
11.4.4 Actividad estratégica: gestión de contenidos y gestión del conocimiento	331
11.5 Referencias citadas. Capítulo 11.	336
Capítulo 12. Radio Nacional de España (RNE)- RTVE	337
12.1 Plano descriptivo	337
12.1.1 Introducción	337
12.1.2 El servicio documental	340
12.1.3 Desarrollo tecnológico y actual gestor de contenidos	341
12.2 Plano organizativo	343
12.2.1 Organigrama departamental	343
12.2.1.1 Perfil de usuario: acceso y modificación de contenidos	346
12.2.1.2 Despliegue del proyecto: ampliación de la red de trabajo y radiografía de ARCA	347
12.3 Plano funcional: flujo de trabajo documental	348
12.3.1 Fondos documentales: canales de entrada y salida	348
12.3.2 Las bases de datos	353
12.3.3 Proceso documental	354
12.3.3.1 Selección, Catalogación, Análisis Documental y Archivo	354
12.3.3.2 Recuperación de los contenidos	358
12.3.4 Revolución tecnológica y nuevos retos documentales: la radio online	361
12.4 Plano empresarial	364
12.4.1 Gestión de contenidos y su vinculación con las variables internas de la empresa: producción, marketing y financiación	364
12.4.2 Control y uso de la Subdirección de Fondos Documentales de RNE	365
12.4.3 Recursos Humanos: Perfil Profesional	366
12.4.4 Actividad estratégica: gestión de contenidos y gestión del conocimiento	368
12.5 Referencias citadas. Capítulo 12.	373

BLOQUE IV: Valoración crítica y clasificación de los modelos de gestión de contenidos y del conocimiento en SER, Onda Cero, COPE y RNE.	375
--	------------

Capítulo 13. Análisis crítico de los estudios de caso	362
13.1 Análisis crítico: perspectiva funcional/operativa	377
13.1.1 Modelos de gestión de contenidos en el contexto radiofónico español: planos descriptivo y organizativo	377
13.1.1.1 Servicios y herramientas de gestión de contenidos	379
13.1.1.2. Modelo organizativo y organigrama departamental	381
13.1.1.3 Plantilla	383
13.1.2 Aplicación práctica: plano funcional	386
13.1.2.1 Prestaciones del CMS	386
13.1.2.2 Tratamiento documental: edición, acceso y almacenamiento	388
13.1.2.2 Publicación de contenidos	391
13.1.3 Vinculación del modelo de gestión de contenidos y la línea de negocio online	392
13.2. Análisis crítico: perspectiva estratégica	394

13.2.1 Ausencia de modelos estratégicos de gestión de contenidos y del conocimiento	395
13.3 Análisis crítico: perfil profesional	398
13.4 Referencias citadas. Capítulo 13.	403
Capítulo 14. Clasificación de los modelos de gestión de contenidos y del conocimiento.	405

BLOQUE V: Propuesta conceptual de un modelo de gestión de contenidos y del conocimiento para la industria de la comunicación radiofónica.	413
--	------------

Capítulo 15. Claves para la gestión de activos intangible en el contexto radiofónico: contenidos y conocimiento.	419
15.1 Claves de un modelo de gestión de contenidos radiofónico	419
15.1.1 Perfil de acceso	422
15.1.2 Perfil profesional	423
15.1.3 Documentación susceptible de gestión documental	425
15.1.3.1. Fin específico de informar. Producción mediática:	426
15.1.3.2. Fin general de obtener beneficios económicos. Perspectiva empresarial:	427
15.2 Claves de un modelo de gestión del conocimiento radiofónico	428
15.2.1. Objetivos y estrategia de actuación	428
15.3 Referencias citadas. Capítulo 15.	432

BLOQUE VI: Reflexiones finales	433
---------------------------------------	------------

VI.1 Conclusiones	435
VI.2 Perspectivas de futuro	445
VI.3 Nuevas líneas de investigación	447

BLOQUE VII: Bibliografía, fuentes de información e indexación de contenidos	449
--	------------

VII.1 Referencias bibliográficas citadas en el texto	451
VII.1.1 Monografías	451
VII.1.2 Contribuciones en monografías	454
VII.1.3 Artículos en publicaciones periódicas científicas y electrónicas	456
VII.1.4 Normas, estudios, informes y leyes	460
VII.1.5 Comunicaciones, ponencias en congresos, seminarios y jornadas científicas.	461
VII.1.6 Tesis doctorales, Trabajos Fin de Máster, DEA.	462
VII.1.7 Recursos online y documentación interna.	463
VII.1.8 Bases de datos	464
VII.2 Referencias bibliográficas consultadas	465
VII.2.1 Monografías	465
VII.2.2 Artículos en publicaciones periódicas científicas y electrónicas	466
VII.2.3 Normas, estudios e informes	469
VII.2.4 Comunicaciones, ponencias en congresos, seminarios y jornadas científicas.	469
VII.2.5 Tesis doctorales, Trabajos Fin de Máster, DEA.	470
VII.2.6 Recursos online y documentación interna.	470
VII. 3 Fuentes personales	471
VII. 3. 1 Fuentes personales en profundidad y responsables de las marcas radiofónicas	471
VII. 3. 2 Otras fuentes personales	476
VII. 4 Indexación de contenidos	477

VII.4.1 Índice de gráficos	477
VII. 4.2 Índice de tablas	478
VII. 4.3 Índice de imágenes	480
VII. 4.4 Índice conceptual	480
VII. 4.5 Índice onomástico	483
VII. 4.6 Índice de contenidos	487
Anexo I: Modelo de encuesta online a expertos	492
Anexo II: Ejemplos y normas de la descripción de fondos de RNE	501
Anexo II.I Normas de cumplimentación de las bases de datos de palabra	501
Anexo II.II Normas de cumplimentación de las bases de datos de música	507
Anexo II.III Imagen y referencia de un archivo de prensa	514
Anexo II.IV Referencia de un archivo de agencia de noticias	517
Anexo II.V Referencia de un archivo de biblioteca	518

Indexación de gráficos, tablas e imágenes.

Índice de gráficos

Capítulo 1.

Gráfico 1 Esquema de los ítems de análisis aplicados a cada caso. Fuente: elaboración propia.	57
Gráfico 1 Gráfico de las fuentes personales de cada caso de estudio. Fuente: elaboración propia.	60
Gráfico 2 Esquema de las principales fuentes de información empleadas a lo largo de la investigación. Fuente: elaboración propia.	65
Gráfico 3 Estructura de contenidos de la investigación. Fuente: elaboración propia.	70
Gráfico 4 Esquema de la investigación en base a la metodología empleada. Fuente: elaboración propia. ...	72

Capítulo 2.

Gráfico 5 Cuadro comparativo de los usos de internet en Europa y España. Fuente: ONTSI, 2013.....	83
Gráfico 6 . Principales usos de internet en la UE27 y en España. Fuente: ONTSI, 2013.....	85
Gráfico 7 .Distribución de la facturación del sector TIC y contenidos en Europa. Fuente. ONTSI, 2013	85

Capítulo 5.

Gráfico 8 Esquema de comunicación de Shannon. Fuente: elaboración propia	125
Gráfico 9 Principales protagonistas en el juego de las TIC. Fuente: Pere Marquès Graelles, 2000 y elaboración propia	134

Capítulo 6.

Gráfico 10 : Esquema de las actividades/competencias que participan en las políticas estratégicas de una empresa. Fuente: elaboración propia.	147
Gráfico 11 Condiciones para alcanzar conocimiento en un acto comunicativo. Fuente: Eduardo Bueno (1999) y elaboración propia.	163
Gráfico 12 Principales componentes de la gestión del conocimiento. Fuente: Barceló Llauger, 2001 y elaboración propia	170
Gráfico 13 Flujo de trabajo circular de un MAM. Fuente: Rodríguez Mateos, 2011 y elaboración propia.	209

Capítulo 7.

Gráfico 14 Pasos en la cadena de producción de contenidos en un medio de comunicación. Fuente: De Mateo, Bergés y Sabater, 2009 y elaboración propia.....	213
---	-----

Capítulo 9.

Gráfico 15 Gráfico Ejemplo de la duplicación de tareas en la producción del Grupo Prisa.....	242
Gráfico 15 Radio. Fuente: elaboración propia.	243
Gráfico 16 Área de Gestión de Contenidos de la Cadena SER. Modelo de trabajo documental integrado. Fuente: antiguo Departamento de Gestión de Contenidos.	243
Gráfico 17 Ubicación del proceso de gestión de contenidos en el sistema integrado de publicación del actual Grupo Prisa Radio . Fuente: antiguo Departamento de Gestión de Contenidos.....	247
Gráfico 18 Anterior organigrama del Departamento de Gestión de Contenidos de la Cadena SER. En gris las ramificaciones recortadas en el actual departamento de Documentación Corporativa.	249
Gráfico 19 Organigrama de Documentación Corporativa en la sede de Madrid. Fuente: elaboración propia.....	250
Gráfico 20 Organigrama del Grupo Prisa Radio desde la perspectiva de su actividad documental. Fuente: elaboración propia	256
Gráfico 21 Funciones realizadas en la fase de preproducción y producción digital. Fuente: Antiguo Departamento de Gestión de Contenidos.....	260

Capítulo 10.

Gráfico 22 Esquema del entorno de trabajo de Onda Cero. Fuente: elaboración propia	286
--	-----

Capítulo 12.

Gráfico 23 Desglose de las marcas que se engloban en la Corporación RTVE. Fuente: elaboración propia.....	338
Gráfico 24 Primer nivel de división funcional de la Corporación de RNE. Fuente: elaboración propia.	344
Gráfico 25 Coordinación de Fondos Documentales Corporativa. Fuente: elaboración propia.....	346

Capítulo 13.

Gráfico 26 Modelos de gestión de contenidos desde una perspectiva funcional y mediática en SER, Onda Cero, RNE y COPE. Fuente: elaboración propia.....	378
Gráfico 27 Plantilla de los departamentos especializados en gestión de contenidos. Fuente:	383
Gráfico 27 elaboración propia.	384
Gráfico 28 Modelos de gestión de contenidos y del conocimiento desde una perspectiva estratégica en SER, Onda Cero, RNE y COPE.. Fuente: elaboración propia.	396
Gráfico 29 Comparación de las competencias exigidas para el profesional de la información o gestor de contenidos para los medios analizados con departamento especializado. Fuente: elaboración propia.	399
Gráfico 30 Resultado del cuestionario planteado a los responsables de los departamentos identificados en los casos de estudio: Fuente: e-encuesta.com y elaboración propia.	399

Capítulo 14.

Gráfico 31 Clasificación de los modelos de gestión de contenidos y del conocimiento en base a los estudios de caso analizados en el contexto español. Fuente: elaboración propia.	406
Gráfico 32 Representación gradual de las funciones de gestión de contenidos y del conocimiento vinculadas a la actividad funcional y estratégica de una empresa de comunicación mediática. Fuente: elaboración propia.	410

Capítulo 15.

Gráfico 33 Propuesta de modelo de gestión de contenidos transversal a toda la actividad empresarial. Fuente: elaboración propia.	420
Gráfico 34 Propuesta de las funciones del área de gestión de contenidos. Fuente: elaboración propia.....	422

Índice de tablas

Capítulo 1.

Tabla 1 Ficha descriptiva, síntesis del análisis cualitativo de los modelos de gestión de contenidos. Fuente: elaboración propia.	55
Tabla 2 Ficha descriptiva, síntesis del análisis cualitativo de los modelos de gestión de contenidos. Fuente: elaboración propia.	56

Capítulo 3.

Tabla 3 Enfoques para el estudio de la empresa. Fuente: Rodríguez-Barba, 2002: 47 y elaboración propia.	93
--	----

Capítulo 5.

Tabla 4 Perspectivas de la documentación a partir de LOOSJES. Fuente: López Yepes, 1995 y elaboración propia	123
--	-----

Capítulo 6.

Tabla 5 .Esquema de diferentes clasificaciones del conocimiento. Fuente: elaboración propia.....	165
Tabla 6 .Tipos de Conocimiento. Fuente: Barceló Llauger, 2001 y elaboración propia.....	166
Tabla 7 .Proceso de conversión del conocimiento. Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1999 y elaboración propia	166
Tabla 8 Funciones de un CMS. Fuente: Pérez-Montoro, 2006.	188
Tabla 9 Arquitectura y funcionalidades de un CMS según Boiko. Fuente: Tramullas y Garrido, 2006.....	189

Capítulo 8.

Tabla 10 Análisis DAFO de los contenidos digitales para la gestión de contenidos audiovisuales y la figura del documentalista tradicional. Fuente: Rodríguez Mateos, 2011 y elaboración propia. 226

Capítulo 9.

Tabla 11 Estudios de uso de Documentación Corporativa de la Cadena SER Fuente: encuesta realizada a Ángeles Afuera el 25 de abril de 2012 274

Tabla 12 Competencias exigidas para el gestor de contenidos de la Cadena SER- Prisa Radio. Fuente: encuesta realizada a Ángeles Afuera el 25 de abril de 2012. 275

Tabla 13 Modelo de gestión de contenidos de Cadena SER- Prisa Radio. Fuente: elaboración propia 278

Tabla 14 Modelo de gestión del conocimiento en Cadena SER- Prisa Radio Madrid. Fuente: elaboración propia..... 279

Capítulo 10.

Tabla 15 Modelo de gestión de contenidos Onda Cero-Atresmedia Radio. Fuente: elaboración propia. ... 304

Tabla 16 Modelo de gestión del conocimiento en Onda Cero-Atresmedia Radio. Fuente: elaboración propia..... 306

Capítulo 11.

Tabla 17 Estudios del uso de documentación en la COPE-Radio Popular. Fuente: encuesta a Alicia Ayala, 13 de agosto de 2012 328

Tabla 18 Competencias exigidas para el gestor de contenidos COPE- Radio Popular. Fuente: Alicia Ayala, documentalista de la COPE (13 de agosto de 2012)..... 329

Tabla 19 Modelo de gestión de contenidos en COPE-Radio Popular. Fuente: elaboración propia..... 333

Tabla 20 Modelo de gestión del conocimiento en COPE-Radio Popular. Fuente: elaboración propia. 335

Capítulo 12.

Tabla 21 Soportes físicos del fondo de RNE (11 de junio de 2012). Fuente: SFD de RNE y elaboración propia..... 351

Tabla 22 Soportes digitales de RNE (11 de junio de 2012). Fuente: SFD de RNE y elaboración propia. ... 352

Tabla 23 Estructura detallada de los campos de descripción de las bases de datos, aplicable a las bases de datos sonoras y de palabra. Fuente: SFD de RNE..... 358

Tabla 24 Estudios de uso de la SFD de RNE. Fuente: encuesta realizada a Mónica Belén Pérez Carabias el 4 de julio de 2012 365

Tabla 25 Competencias exigidas para el gestor de contenidos de RNE. Fuente: encuesta realizada a Mónica Belén Pérez Carabias, el 30 de mayo de 2012. 368

Tabla 26 Modelo de gestión de contenidos de la SFD de RNE. Fuente: elaboración propia 370

Tabla 27 Modelo de gestión del conocimiento en RNE. Fuente: elaboración propia..... 372

Capítulo 13.

Tabla 28 Comparativa del modelo de gestión de contenidos desde una perspectiva descriptiva y organizativa. Fuente: elaboración propia. 386

Tabla 29 Comparativa del modelo de gestión de contenidos desde una perspectiva funcional I. Fuente: elaboración propia. 388

Tabla 30 Comparativa del modelo de gestión de contenidos desde una perspectiva funcional II. Fuente: elaboración propia. 390

Tabla 31 Tabla . Comparativa del modelo de gestión de contenidos desde una perspectiva funcional III. Fuente: elaboración propia. 392

Capítulo 15.

Tabla 32 Objeto y procedimiento de la gestión del conocimiento en el contexto radiofónico. Fuente: elaboración propia. 429

Índice de imágenes

Capítulo 9.

Imagen 2 Visualización del resultado de una búsqueda en Enciclomedia con el perfil de administrador. Fuente: Departamento de Documentación.....	254
Imagen 3 Descripción musical en Enciclomedia. Fuente: Documentación Corporativa	264
Imagen 4 Visualización de una lista de resultados de una búsqueda en Enciclomedia. Fuente: antigua Gerencia de Documentación, 2010	266
Imagen 5 Visualización de una ficha completa extraída de la lista de resultados de una búsqueda de documentos sonoros en Enciclomedia. Fuente: antigua Gerencia de Documentación, 2010.	267
Imagen 6 Firma de autoría documental online. Fuente: web de la Cadena SER 14 de marzo de 2013	270

Capítulo 10.

Imagen 7 Holding Atresmedia. Fuente: Atresmedia.com	283
Imagen 8 Captura de DALET PLUS 7/04/2012. Fuente: Departamento de Informática de Onda Cero	288
Imagen 9 Captura de las fichas a cubrir en los diarios de cortes 1/04/2012. Fuente: Departamento de Informática de Onda Cero.	294

Capítulo 11.

Imagen 10 . Ejemplo de ficha de descripción de contenidos informativos. Fuente: Departamento de Documentación de la COPE (7 agosto 2012).	321
Imagen 11 . Ejemplo de una ficha discográfica. Fuente: Departamento de Documentación de la COPE (7 de agosto de 2012).....	322

Capítulo 12.

Imagen 12 Ejemplo de búsqueda sencilla en ARCA. Fuente: SFD de RNE.....	359
Imagen 13 Ejemplo de búsqueda avanzada en ARCA. Fuente: SFD de RNE	360
Imagen 14 Ejemplo de búsqueda experta en ARCA. Fuente: SFD de RNE	360
Imagen 15 Ejemplo de contenidos cuya autoría es íntegramente documental, pero figura oculta. Fuente: RTVE.es, 18 de marzo de 2013.	363

Capítulo 1. Introducción, objeto de estudio, marco teórico y delimitación metodológica

1.1 Presentación general

Las ciencias sociales se basan en el estudio del sujeto, de su contexto y de su evolución en el tiempo. Lejos de la exactitud de las ciencias puras, ayudan a vincular hechos para entender el orden social y aunque éste, actualmente, se perfila en base a muchas variables, sin duda, una de las características que mejor lo describen es la interconexión. La sociedad en red mantiene en contacto inmediato puntos geográficamente opuestos, lo que conlleva un incremento exponencial en el proceso de distribución de contenidos y redefine el modo y manera de comunicarnos. A nivel operativo, implica mayor alcance empresarial, hecho que ha derivado en una globalización de los mercados y en el fortalecimiento de las organizaciones a través de políticas de concentración empresarial.

En este cuadro, los medios de comunicación de masas se ven directamente afectados, no por ser el único sector implicado en la reconversión del paradigma social, nada más lejos de la realidad, sino porque éste ha revolucionado su condición de empresa y su papel de comunicadores. Como empresas que son, se han visto enredados en el juego competitivo que reina en los mercados, lo que conlleva asimilar políticas estratégicas a largo plazo que salvaguarden su estabilidad en los mismos. Políticas que pasan, inevitablemente, por poner en valor sus activos intangibles y que, como distribuidores de contenidos mediáticos y de acuerdo al sistema imperante, tienen la necesidad de optimizar y vincular sus procesos de producción y distribución, evitando duplicaciones y pérdidas de fondos, potenciados por la concentración empresarial y la apertura de líneas de negocio autónomas, como la encargada de la distribución online.

Entre los medios de comunicación de masas, la radio es, quizás, aquel con más características propias de la idiosincrasia nacional. Como medio de difusión no escrita más longevo, se irguió como la ventana informativa con más incidencia social en el franquismo. Hoy, aún con la amenazante irrupción en el contexto audiovisual de la televisión y la inquietud que supuso la popularización de internet como canal de difusión, continúa siendo un medio al que un importante sector social está fielmente vinculado por tradición histórica. Amparado por dicho arraigo social, se ha presentado más reticente a la adopción de cambios estructurales y funcionales transversales, al menos a igual velocidad que otros medios, condición que, en ocasiones, lo ha

convertido en la pieza del *puzzle* mediático más olvidada en cuanto a estudios estratégicos.

Sea como fuere, y tras las políticas de supervivencia radiofónica que pasaron por estrategias de segmentación de audiencia (Gallego Pérez, 2012: 209), es el momento de proceder a una nueva reformulación de la actividad de la radio, desvinculándola del modelo más tradicionalista para ascender a la división digital y, sobre todo, para mantener su nivel de competitividad en el sector y responder a las exigencias de oyentes y anunciantes.

La industria radiofónica debe olvidarse de parchear sus deficiencias con medidas apuradas. El cambio cualitativo que necesita exige, además de la innovación en el ámbito funcional, la implantación de políticas estratégicas. Estas políticas se entienden como iniciativas que, a través de la investigación, buscan mejoras en la organización empresarial de cara a un futuro no necesariamente inmediato, pero que asientan los cimientos de la organización. En este sentido, las profesoras Carrillo Durán y Nuño Moral destacan el valor de los activos intangibles como clave en las políticas estratégicas:

“La competitividad entre las empresas no radica tanto en los diversos productos que ofrecen sino en la capacidad de diferenciarse a través de la gestión de lo que se denominan activos intangibles: imagen corporativa, marca, reputación y gestión del conocimiento, entre otros. Se requiere, en un primer momento una renovada gestión de los activos intangibles que precisa de dos fases fundamentales: ‘evaluación’ del activo en un momento concreto y una correcta ‘gestión’ del mismo, que permita a la empresa alcanzar una posición óptima en la mente del público” (Carrillo Durán y Nuño Moral, 2010:123).

Desde un punto de vista funcional, la radio debe reinventarse apoyándose en las prestaciones tecnológicas que oferta el mercado. Tiene que acceder al modelo de distribución multicanal sin perder su esencia sonora, pero debe hacerlo sin perjuicio de su producto, o dicho de otro modo, no solamente tiene que dar un paso al frente en cuanto a la distribución de contenidos digitales, sino que es imperativamente necesario

que optimice su proceso de producción para facilitar este salto cualitativo sin multiplicar esfuerzos (García Lastra, 2012: 167). ¿Cómo? Por un lado, unificando las líneas de producción paralelas y dividiendo luego los canales de salida y, por el otro, democratizando los contenidos de toda la organización para evitar brechas que puedan ralentizar o mermar la calidad operativa de la empresa. Ambas propuestas dependen directamente de un proceso tan antiguo como poco reconocido y limitado en su área de actividad: la gestión de contenidos, una competencia tradicional y eminentemente funcional que, sin embargo, contiene importantes connotaciones estratégicas.

Desde un punto de vista estratégico y retomando la idea que se dejaba en el aire, la gestión de contenidos, como activos intangibles, no debe quedarse solamente en esto, debe alcanzar todos y cada uno de los puntos funcionales de la empresa radiofónica. Esto quiere decir que la puesta en valor de los contenidos no debe circunscribirse solamente a aquellos de carácter mediático o potencialmente mediático, sino a todo el área de trabajo organizacional, como ocurre en los demás sectores empresariales, desde las consultorías a las empresas automovilísticas, pero que, en el sector de la comunicación mediática, el hecho de que el producto en sí mismo sea intangible puede llevar a la confusión.

Como explicitaban Carrillo y Nuño, las prácticas estratégicas que revalorizan los contenidos intangibles son tan numerosas y complejas como lo son los distintos activos intangibles de una empresa. Más allá de las políticas que las profesoras vinculaban al marketing, la gestión del conocimiento, como salvaguarda del saber corporativo, es una política estratégica que aboga por la puesta en valor del factor humano de una organización, entendido éste como el motor volátil de su actividad. Volátil, porque solo asegura su colaboración con la empresa cuando hay una vinculación contractual entre ambas partes. En cuanto ésta deja de existir, el trabajador, conjuntamente a sus habilidades y conocimientos, abandona la empresa y ésta pierde su capacidad operativa. Teniendo en cuenta los abruptos cambios a los que se ve sometido el modelo comunicativo actual, las habilidades humanas multiplican un valor que ya era decisivo para cualquier organización —aunque no siempre reconocido— y, por tanto, la pertinencia de su gestión está en alza.

Finalmente, el porqué de centrarnos en la gestión de contenidos y la gestión del conocimiento se resumen en que, desde la perspectiva empleada en este trabajo, ambas

políticas están conceptual, práctica y evolutivamente relacionadas y su aplicación transversal, por un lado, afecta directamente a la funcionalidad empresarial inmediata y, por el otro, a su estabilidad y mejora competitiva futuras.

1.2 Definición del objeto de estudio.

Las líneas de esta investigación tratan de reflejar el valor y la aplicación que las cuatro marcas radiofónicas generalistas más populares en España otorgan a dos políticas de gestión de activos intangibles: la gestión de contenidos en el ámbito radiofónico convencional –las líneas de negocio multicanal son un campo al que solo se accederá de forma complementaria–, un clásico en relación a las novedosas corrientes que abogan por la inteligencia organizacional; y la gestión del conocimiento, teoría que ha irrumpido con fuerza en contextos empresariales de gran envergadura en las dos últimas décadas.

Para abordar la descripción de dicho campo de estudio, este trabajo se sustenta en la vinculación de cuatro puntos clave: empresa radiofónica, gestión de contenidos, gestión del conocimiento y perfil profesional.

La empresa radiofónica, como industria de comunicación mediática, se concibe como una pieza del capitalismo empresarial, interpretada desde un enfoque sistémico (Rodríguez Barba, 2002: 46) que comprende el desarrollo de la institución como el resultado de la confluencia del contexto externo y las variables internas de la organización. De no ser así perdería sentido el planteamiento mismo del estudio. De forma coherente a esta perspectiva, la empresa radiofónica está obligada a gestionar sus recursos propios para alcanzar una ventaja competitiva. ¿Por qué la radio? Porque su veteranía la ha hecho menos atractiva a la investigación en oposición al interés que han suscitado y suscitan otros medios como la televisión o la difusión de contenidos mediáticos por internet, y su supervivencia como medio adaptado al contexto digital nos resulta de un atractivo cuya utilidad y provecho son sobresalientes.

No es nada nuevo, saltando al siguiente punto clave, el que las empresas de comunicación mediática pongan un foco de atención en la gestión de los contenidos como prueba de su actividad. Con mejores o peores resultados, mayor o menor visibilidad, los departamentos de gestión de contenidos o de documentación no son novedad en los organigramas de los medios de comunicación, tampoco en los radiofónicos. Sin embargo, no deja de ser llamativo el que en el panorama español

parezca reducirse esta actividad gestora únicamente a lo concerniente a su producción, es decir, en respuesta a su exigencia de informar, formar y entretener, dejando así de atender de igual modo a las potenciales prestaciones estratégicas de esta actividad a nivel corporativo que, a más largo plazo, pueden repercutir en el aprendizaje organizacional y están íntimamente relacionadas con el siguiente punto clave de la investigación: la gestión del conocimiento.

Bustelo Ruesta plantea cómo el cambio de perspectiva en la actividad gestora de contenidos de lo funcional-operativo a lo estratégico es una cuestión de visión empresarial:

“Las tareas en relación con el archivo de las organizaciones tenían un componente esencialmente operativo: supervisar transferencias y traslados, prestar o proporcionar documentación a quien la pida, destruir la que no se necesite, describir para mejorar el control, etc. sin restar ninguna importancia a la imprescindible función de dar soporte documental a las actividades de la organización y a la conservación de la memoria de la misma, la esencia del sistema estaba tan interiorizada [...] por todos los componentes de la organización que difícilmente podía entenderse como una actividad estratégica. De hecho la queja común de los profesionales ha sido, hasta ahora, que la alta dirección no parecía darse cuenta de la importancia de esta función y conseguir recursos para la misma se convertía en una labor en muchos casos quijotesca” (Bustelo Ruesta, 2009: 157)

¿Hasta qué punto se ha revalorizado la gestión de contenidos desde la dirección radiofónica generalista española? Lo que nos interesa es conocer cuáles son los modelos de gestión de contenidos en activo en este sector, atendiendo a su posicionamiento organizacional, alcance y actividad funcional, qué partido se les saca a los fondos y cuáles son las prestaciones tecnológicas empleadas para tal fin.

“Es evidente que un archivo audiovisual bien gestionado, además de ser un recurso informativo es una fuente de ingresos para las empresas. [...] Una respuesta de esta envergadura requiere la

aplicación de unos criterios y una política documental clara, así como la búsqueda de nuevas posibilidades de utilización y rendimiento de la documentación audiovisual” (Salvador, 2010).

No ponemos tanto el foco de atención en el reflejo de la actividad de gestión de contenidos mediáticos a través de la programación radiofónica, como en la organización de contenidos en sí misma y en el uso que se les da desde una perspectiva interna, aunque nos referimos de forma constante a la vinculación entre ambos conceptos. Es decir, aunque no realizamos un estudio cuantitativo a través de la escucha de programas, sí prestamos atención a la aplicación de la gestión de contenidos en el producto informativo. Lo hacemos advirtiendo su visibilidad de cara a usuarios y clientes, de lo cual se infiere una potencial rentabilización, tanto a nivel de audiencias, que se traduce en una mejora económica por parte de anunciantes, como a nivel de ventas o intercambios al margen del modelo radiofónico convencional u online, que se traduce en ingresos por parte de personas físicas o jurídicas interesadas en las colecciones o productos individuales que la entidad radiofónica puede ofertar de forma sencilla y cuyo valor se ha multiplicado tras su descripción, contextualización y archivo. En definitiva, la exposición de fondos radiofónicos, más allá de las paredes del edificio que da cobijo a micrófonos y equipos de sonido, tiene incidencia en el valor interno y externo de la empresa.

En esta línea se intentará investigar, además, si ese esquema de trabajo supera, o tiene previsto superar, la gestión de la producción mediática para convertirse en un modelo de gestión transversal a toda la actividad empresarial, integracionista, pasando de ser una actividad eminentemente funcional-operativa para convertirse en coadyuvante estratégico de la organización. Este salto, de lo funcional a lo estratégico, supondría un cambio cualitativo que se sucedería en el mismo momento en el que se entendiese a la organización como un todo en constante cambio, vivo, y cuya actividad tiene valor probatorio en todas sus líneas de actuación.

Esencialmente estratégico se considera el tercer punto clave de la investigación: la aplicación de políticas de gestión del conocimiento, en su expresión tácita y explícita. La puesta en valor del saber organizacional significa estabilidad corporativa en la medida en que salvaguarda en el contexto empresarial la capacidad de desarrollar su actividad. Y, a partir de aquí, surgen las preguntas: ¿se conocen, se valoran y se

aplican medidas de esta naturaleza en el sector radiofónico?, ¿se practican y trabajan actividades vinculadas a su objetivo de forma descentralizada?, ¿qué recursos exigen estas políticas?, ¿hasta qué punto están relacionadas con la gestión de contenidos?

Para dar respuesta a estos interrogantes, es inevitable establecer contacto con los responsables humanos de la gestión de contenidos y del conocimiento en las casas radiofónicas como principales conocedores del *modus operandi* vigente. Aquí se abre el último punto de interés de la investigación: el perfil profesional de los encargados de gestionar estos activos intangibles en radio, atendiendo tanto a su formación y actividad, como a su organización, visibilidad y reconocimiento empresarial.

Una vez escaneada la situación radiofónica en cuanto a la puesta en valor de los contenidos y del conocimiento, conociendo sus puntos fuertes y sus deficiencias, se pretende elaborar una clasificación de los modelos de gestión de contenidos y del conocimiento como actividades complementarias, siempre manteniendo como puntos de referencia opuestos el objetivo estrictamente funcional y el objetivo estratégico. Estableciendo una gradación entre ambos puntos, se posicionarán los modelos analizados para visualizar la filosofía empresarial de forma comparada. Y, finalmente, se busca presentar a nivel conceptual una guía de buenas prácticas en relación a la gestión de contenidos y del conocimiento aplicadas al sector radiofónico.

Además de la acotación sectorial y geográfica, es necesario establecer criterios temporales que contextualicen un estudio cuyo foco de atención es susceptible de cambios constantes. Así las labores de observación y obtención de datos se circunscriben al período comprendido entre marzo 2010 y octubre de 2013, pero es preciso y de justicia matizar que la actividad no ha sido constante en intensidad y resultados, supeditada la disponibilidad de las fuentes personales, cuya colaboración no era solamente complementaria, sino la espina vertebral de la investigación y la estructura narrativa.

1.3 Objetivos de la investigación

La justificación y descripción de los objetivos de este trabajo se presenta como línea de salida que delimitará el continuo de la base metodológica. A partir de Bustelo Ruesta construimos la línea argumentativa que asienta dichos objetivos:

“La conversión al mundo digital plantea a las organizaciones muchos dilemas estratégicos y no es menor el hecho de reinventar un modelo que permita documentar sus actividades y poder recuperar y utilizar las evidencias de las mismas cuando lo necesite” (Bustelo Ruesta, 2009: 157).

La cita de Bustelo Ruesta sintetiza la chispa que dio pie a este proyecto. Es evidente que el salto de lo analógico a lo digital afectó de forma transversal al conjunto social en todas sus categorías vitales y que la multiplicación de contenidos resultante de este salto fue exponencial. Estos cambios cualitativos trajeron de la mano un halo de sospecha y desconfianza ante lo desconocido, paralelos a la expectación ante una transformación tan ágil que en ocasiones parecía esquivar la atención de sus afectados, sorprendidos con noticias casi impensables. Sea como fuere, creíbles o increíbles, una vez generalizados los modelos digitales en todos los focos de actividad, el sector económico, la empresa como sujeto individual dentro de un conjunto y la empresa de comunicación mediática como protagonista de nuestro estudio, se ven en la situación de optimizar y sacar provecho de las prestaciones digitales para fortalecer su posición competitiva. Surgen entonces interrogantes vinculados a los contenidos y al conocimiento como activos intangibles, que han despertado un interés sobresaliente, y lo han hecho como consecuencia precisamente del cambio en el modelo de producción mediática derivado de la digitalización: ¿Somos conscientes del valor económico y funcional de los contenidos generados en el entorno empresarial?, ¿y del valor de su saber organizacional?, ¿hasta qué punto los medios de comunicación valoran no solamente archivar su emisión como exige la ley, sino sacarle partido a sus recursos retrospectivos?, ¿importa la contextualización informativa en radio?, ¿es viable socializar el conocimiento en el sector radiofónico?, ¿se integra el valor de los contenidos y del conocimiento en políticas estratégicas vinculadas a las teorías de la inteligencia organizacional en el contexto radiofónico?

Con la intención de responder, a entre otras, a las anteriores preguntas, se plantean los objetivos que se citan a continuación:

- 1) Presentar los precedentes de la gestión de contenidos y del conocimiento y su desarrollo teórico-científico y operativo en el ámbito empresarial y radiofónico, en un contexto digital. Para ello, se intentará ubicar estas

actividades en el organigrama corporativo y vincularlas con las diferentes funciones empresariales.

- 2) Describir los modelos aplicados en las cuatro grandes marcas radiofónicas generalistas en España que dan valor a los contenidos como evidencias explícitas de su actividad y al conocimiento como representante del saber organizacional. Para realizar este análisis se partirá de un esquema aplicado a cada caso que se basa en cuatro grandes planos: descriptivo, organizativo, funcional y empresarial. A partir de estas anclas temáticas se pretende conocer la evolución de los modelos de gestión; su alcance, posicionamiento, reconocimiento, visibilidad y funcionalidad organizacional; la descripción de su modelo de trabajo desde una perspectiva organizativa y funcional; la rentabilización y control de su actividad, y el valor que a nivel interno se les concede a estas actividades, si realmente se consideran útiles y/o viables o si en la práctica las corrientes teóricas se llenan de polvo.
- 3) Conocer el perfil profesional de los responsables humanos de la gestión de contenidos y del conocimiento en el sector radiofónico, atendiendo a su formación, actividad, reconocimiento, competencias y perspectivas de futuro. Analizar si este perfil se corresponde con el histórico concepto de documentalista o si, por el contrario, la digitalización de procesos productivos está generando otro perfil profesional con competencias nuevas, como la creación de contenidos propios.

1.4 Hipótesis del trabajo

Las teorías que abogan por el valor de los activos intangibles son cada vez más numerosas y tangibles en el contexto empresarial capitalista. Prestando atención exclusiva a los contenidos y al conocimiento como activos intangibles de nuestro interés, y entendiendo a los medios de comunicación como partícipes del juego capitalista, parece comprensible suponer que las empresas de radiodifusión españolas, desde una perspectiva funcional y estratégica, prestan atención destacada a la gestión de los contenidos –entendidos como el resultado de la actividad empresarial sometido a un tratamiento documental– y del conocimiento –como ejemplificación del saber de la organización–.

Partiendo de esta premisa, planteamos una serie de hipótesis asumiendo este concepto como un conjunto de construcciones elaboradas como supuesto o punto de partida de una investigación (Berganza Conde y Ruiz San Román, 2005: 56). A lo largo de este estudio, las hipótesis planteadas serán verificadas o refutadas de acuerdo a la realidad estudiada; comprobaremos, en última instancia, si las bases teóricas se corresponden con la aplicación práctica de los casos analizados, reflejo de la actividad radiofónica nacional y si, por lo tanto, pueden darse como verdaderas; o si, por el contrario, las formulaciones planteadas no se corresponden con la realidad referencial y deben considerarse erróneas.

Hipótesis 1. En un contexto digital, los nuevos modelos de consumo y difusión de contenidos mediáticos multiplican su número y exigen un tratamiento documental exhaustivo en plataformas digitales que vele por su supervivencia como reflejo de la actividad empresarial y como fuente para su reutilización. Se presupone, entonces, la existencia de un departamento autónomo en todo contexto radiofónico responsable de la ejecución de un modelo de gestión de contenidos que responda a las necesidades de la marca mediática: custodia de la producción y fuente de información, facilitando la reutilización y rentabilización de contenidos.

Hipótesis 2. En el sector radiofónico nacional existe una priorización de las políticas de aplicación funcional a corto plazo frente a políticas estratégicas a largo plazo. A nivel organizacional, se intuye que el sector radiofónico –condicionado por la inmediatez que caracteriza su producción y por su trayectoria histórica nacional conservadora en lo que a cambios estructurales y tecnológicos se refiere– no aplica políticas de gestión de contenidos empresariales de forma centralizada como ocurre en otros sectores, sino que se centra exclusivamente en el tratamiento de contenidos de naturaleza mediática o potencialmente mediática, lo que excluye la concepción de un modelo integracionista de gestión de contenidos organizacionales.

Hipótesis 3. Se prevén diferencias cualitativas y cuantitativas entre las marcas radiofónicas, por un lado, en función del alcance del grupo mediático al que pertenecen y, por el otro, en función de su titularidad, pública o privada, presuponiendo una homogeneización entre las marcas comerciales por imitación competitiva.

Hipótesis 4. Las políticas de gestión del conocimiento en el contexto radiofónico se intuyen también escasas, por su naturaleza estratégica a largo plazo. Hacemos esta

afirmación basándonos, una vez más, en el retardo y reticencia en lo que a reconversión se refiere que ha demostrado este sector mediático a lo largo de la historia nacional, respaldado por la fidelidad de los oyentes al modelo tradicional.

Hipótesis 5. Las figuras profesionales del sector radiofónico han cambiado como consecuencia de la digitalización del proceso de producción. Los departamentos de documentación han dejado de ser un archivo probatorio para tener vida propia. De ello se infiere una mayor vinculación entre documentalistas y periodistas, y la transferencia de competencias entre ambos perfiles profesionales.

1.5 Marco teórico y situacional

Las diferentes líneas de análisis de esta investigación se enmarcan en un contexto muy definido, resultado de la conjugación de dos áreas de conocimiento: la empresa de radiodifusión y la gestión de activos intangibles.

Para acotar el marco de estudio al objetivo de esta investigación es necesario ubicar ambas áreas de conocimiento en sus contextos científicos, académicos y profesionales para allegarnos de forma gradual a los aspectos que fundamentan el estudio. Fieles a este razonamiento, en este apartado planteamos un acercamiento teórico de forma escalonada.

El contexto de aplicación es la empresa de radiodifusión, cuya actividad atiende a la distribución de contenidos para un gran público y cuya esencia es el audio en directo o en grabaciones. Sus principales características son la inmediatez, movilidad y cercanía, y su diferencia histórica con otros medios radica en que posibilita la actividad paralela del oyente al no requerir una atención visual. Los nuevos modelos de distribución de contenidos radiofónicos, digitales y/o web, incluyen formatos visuales como el vídeo o la narración escrita, en el correcto equilibrio de su conjugación con el audio está la supervivencia de la radio como medio.

“La empresa radiodifusora es una especie de la empresa informativa que se presenta como un conjunto organizado de elementos personales, medios técnicos y económicos y relaciones comerciales, que tiene por objeto la radiodifusión de informaciones y de programas culturales y recreativos con destino a un público diferenciado” (Tallón, 1992: 330).

Como empresa informativa que es la radio, se entiende, referenciando a Población y García Alonso (1997: 121), que su actividad es libre en cuanto a que se desarrolla en un mercado sin presiones hostiles que impidan la ejecución de su producción de forma autónoma y que, por lo tanto, puede ejecutarse en base a una competencia regulada por la ley de la oferta y la demanda.

“La Empresa Informativa es aquella unidad económica de producción, libremente dirigida por el empresario, concebida por sus promotores para crear, editar, vender y difundir ideas y juicios derivados directamente de un trabajo profesional aplicado sobre la noticia, con el objeto de que ésta verdaderamente se difunda, para obtener así el beneficio máximo, posible y lícito” (Población y García Alonso, 1997: 211).

Fernández y Peinado entienden que la empresa de radiodifusión opera en base a tres vertientes:

- “- la empresarial, que nos permite conocer la configuración y clasificación de la organización desde una perspectiva jurídica y mercantil.
- la técnica que se asienta sobre la capacidad distribuidora y difusora del medio [...]
- la comunicativa, que remite a los contenidos, tanto informativos como de entretenimiento, siempre desde la función formativa y/o persuasiva” (Fernández-Sande y Peinado-Miguel, 2012: 32).

La regulación, organización, aplicación o filosofía de estas bases es el resultado de la interrelación de variables internas y externas a la organización como entidad de producción. Es decir, y asumiendo este enfoque sistémico al que ya habíamos hecho referencia (Rodríguez Barba, 2002: 46), la evolución de una marca depende directamente de su administración interna, pero ésta está condicionada por variables ajenas a la dirección empresarial. Por esta razón, a lo largo del estudio se harán referencias constantes tanto a los patrones reguladores que definen el mercado global, como a la idiosincrasia nacional que marca la evolución de los modelos organizacionales de la empresa de radiodifusión española:

Así, por un lado, resulta imposible impermeabilizar la actividad empresarial radiofónica sin tener muy presente la concentración empresarial a la que se han ido sumando todas las entidades económicas con cierta relevancia –además, tienden a internacionalizarse, bien económicamente a través de accionariado extranjero, bien en lo que al alcance de su actividad se refiere lanzando sus contenidos a otros países–. Como consecuencia, las empresas radiofónicas pasan de ser autónomas a formar parte de un grupo radiofónico o “empresa que gestiona más de un producto radiofónico. Habitualmente, los grupos radiofónicos de mayor tamaño pertenecen a grupos de comunicación multimedia que gestionan además otro tipo de negocios de comunicación” (Badillo y Peña Pérez Alaejos, 2012: 62) que, con mayor o menor grado de autonomía por parte de las marcas filiales, son responsables de la actividad económica, financiera y administrativa, y cuentan con líneas directivas, objetivos funcionales y comerciales bien definidos; esta condición influye directamente en la organización empresarial y, por lo tanto, en la toma de decisiones de cada marca radiofónica.

Y, por otro lado, se contextualiza la actividad radiofónica de acuerdo a la evolución política, científica, tecnológica y social del país de origen y/o asentamiento, en este caso España, cuya particular situación económica es uno de los puntos clave a tener en cuenta: la crisis financiera que a finales de la primera década de este nuevo siglo estaba sujeta a miles de interpretaciones que oscilaban entre el apoyo a una u otra ideología o interés político es hoy una realidad aplastante e innegable que inexorablemente afecta, de forma transversal, a toda la actividad social y económica que aplica en la nación. Los factores externos cuentan, entonces, con especial relevancia en el sector que nos ocupa desde la perspectiva del productor –la empresa–, del usuario –el oyente– y del cliente –el anunciante–, siempre teniendo en cuenta la fórmula que implica que la empresa productora tiene la obligación de satisfacer las necesidades creadas por los oyentes y los anunciantes, y de optimizar su actividad para alcanzar dicho fin.

No es ninguna novedad –ya lo hemos dejado claro en las líneas precedentes– que el sector de la comunicación mediática se ha visto salpicado por dos hitos sobresalientes, a saber, la revolución digital y la convergencia tecnológica, hasta el punto de verse obligado a redefinir su modelo de trabajo. La radio no ha permanecido

al margen y quizás, tras el salto cualitativo que trajo la popularización de los receptores móviles a mediados del siglo pasado, el actual sea el punto de inflexión evolutivo más notable: la radio está explorando nuevos modelos de distribución de contenidos digitales, mantiene su condición de informadora instantánea y móvil. Pero, además, ofrece un nuevo servicio asincrónico que dota de mayor autonomía al oyente, potenciando su interactividad con el medio.

“La línea de estudio en los últimos años nos dicta que el modelo de consumo lineal en la radio también puede verse alterado [...]. Se pasa muy lentamente, dado que en la radio todo va más despacio, de ese modelo de consumo lineal a otro bajo demanda, merced a los cambios que se gestan en el mercado, tanto desde las estrategias empresariales y sus decisiones en recursos humanos, como por las nuevas formas de comunicar, de programar, de comercializar los contenidos de audio que las emisoras de radio tienen gracias a las nuevas tecnologías” (Peinado Miguel y Rodríguez Barba, 2011: 145).

Los nuevos modelos de producción y distribución de contenidos digitales, bien a través de los modelos de Radio Digital (DAB o DRM en Europa o IBOC en Estados Unidos), bien a través de la web, implican no solamente una adaptación tecnológica, sino también organizativa y funcional:

“El sector radiofónico está acusando la influencia de la nueva convergencia digital y la transformación del modelo de gestión de la información y del conocimiento” (Ortiz Sobrino, 2011: 43).

La transformación del modelo de gestión de la información o, mejor, de contenidos viene, en primera instancia, de la mano de los abruptos cambios a los que se tiene que enfrentar la radio: la ruptura con sus modelos de producción y distribución tradicionales implica una inevitable y gradual revalorización de los contenidos informativos, de entretenimiento y organizacionales:

“En el entorno presente, en el fin de la era del canal dominante, lo importante es la gestión de contenidos del nuevo ‘medio’. Ahora

todos los medios están en todos los canales y todos compiten en el mismo terreno de juego” (López Vidales, 2011: 36).

La apertura de los medios tradicionales a nuevos formatos de contenidos, supone una multiplicación exponencial en el número de fondos por medio, de lo cual se infiere la necesidad de dotarlos de mayor valor documental para agilizar su reutilización y controlar su trazabilidad sin pérdidas de información de un canal a otro.

La gestión del conocimiento, por otro lado, debe ganar atractivo para un sector que apenas ha dedicado esfuerzos a través de políticas estables para poner en valor el saber organizacional. Y es que las competencias profesionales de un medio tradicional se han ampliado de cara a otros formatos, cuyo dominio exige un proceso de aprendizaje por parte de los recursos humanos que no debe pasarse por alto y cuyo valor mantiene en pie el modelo radiofónico. Al mismo tiempo, la redefinición del modelo de producción y distribución, aunado a las variables externas de naturaleza tecnológica, legal, económica y humana, resuelven en la ampliación de competencias y funcionalidades puramente organizativas que afectan al desarrollo de la empresa. Este aspecto es, quizás, el más obviado en la revalorización de activos intangibles en el sector de la comunicación mediática y, sin embargo, no es asunto baladí ya que se trata de una pieza clave en la centralización de la actividad empresarial, de tal forma que no solo se unifique el modelo de producción mediática, sino también la toma de decisiones en aras de alcanzar un modelo organizativo compacto y uniforme. La función político-organizativa y la función operativa-funcional son dos piezas de un mismo *puzzle*. Es decir, la revalorización de la gestión de contenidos y del conocimiento empresarial –activos intangibles– aplican en ambas piezas del *puzzle*.

El control de los contenidos de un entorno organizacional, de naturaleza económica o no, es de interés reconocido desde tiempos antiguos –pongamos por ejemplo los registros bibliográficos de proyectos ciclópeos como la extinta biblioteca de Alejandría–, pero fueron los postulados de Otlet y La Fontaine los que sentaron las bases de un marco regulador para la gestión, democratización y puesta en valor de contenidos bibliográficos de carácter científico. Posteriormente sus teorías fueron extrapoladas a todo tipo de fondos organizacionales o corporativos, generando nuevos campos de investigación. Así, la gestión de contenidos en el ámbito empresarial ha alcanzado un papel destacado para el que existe una vasta bibliografía, en sus inicios

relacionada únicamente con la informática y los *webs sites* corporativos y actualmente enfocada también a la supervivencia, descripción, archivo e intercambio de contenidos organizacionales. Es decir, el significado de la gestión de contenidos pasa de relacionarse exclusivamente con el ámbito informático a incluir también la gestión de información y datos no estructurados de naturaleza empresarial, vinculándose de este modo al fondo de contenidos corporativos, a su descripción, tratamiento, archivo, publicación y reutilización. Así lo aclara Eíto-Brun en uno de los más recientes artículos sobre este asunto, “Madurez de la gestión de contenidos, ¿sinónimo de desgaste o de oportunidades?”, en el que describe las principales consecuencias de la evolución de la gestión de contenidos, que surge como un término eminentemente relacionado con la informática y no tanto con procesos documentales y cuyo fin, ahora, es coadyuvar en el control y revalorización del capital intangible empresarial tal y como se interpreta a lo largo de esta investigación:

- “ - un alcance más amplio para la gestión de contenidos, que ha pasado a convertirse en una disciplina de gestión global de información;
- una mayor independencia de la gestión de contenidos respecto a aplicaciones informáticas particulares. Ya no se trata de gestionar procesos de edición y publicación en la Web, sino de gestionar un repositorio que interactúe, mediante protocolos estándares, con múltiples aplicaciones que producen y consumen contenidos;
- la disociación entre gestión de contenidos e información no estructurada. Resulta difícil mantener la validez de esta asociación tradicional;
- la necesidad, desde un punto de vista profesional y académico, de formalizar métodos que permitan analizar y documentar las necesidades de los usuarios y desplegar soluciones para gestionar contenidos basadas en tecnologías” (Eíto-Brun, 2013: 378).

Por su lado, la gestión del conocimiento es un campo de aplicación y estudio cuya producción bibliográfica se multiplica a finales de los años noventa y se asienta en el campo científico a principios del presente siglo, cuando alcanza unos niveles de aceptación sobresalientes tanto en el sector académico como en el organizacional.

Ambas disciplinas dedican sus postulados a la puesta en valor de activos intangibles que, de acuerdo a las políticas estratégicas que guían el modelo de negocio actual, están al alza como consecuencia de dos catalizadores: la globalización, primero comunicativa y luego de los mercados, y la aplicación de tecnologías que permiten su sostenibilidad.

Desde la perspectiva empresarial que encuadra este trabajo, la puesta en valor de los contenidos y del saber corporativo se ubica entre las teorías que abogan por la inteligencia organizacional fundamentada en el capital intelectual o “conjunto de activos intangibles [...] basados en la información y el conocimiento disponibles en el interior de una empresa” (Navas López y Ortiz de Urbina Criado, 2002: 163). Este tipo de políticas, basadas en activos intangibles, prosperan cuando los activos físicos y financieros dejan de tener capacidad de generar una ventaja competitiva para las empresas y éstas tienen que recurrir a otros valores inherentes a su naturaleza en busca de su supervivencia y mejora sectorial:

“Los intangibles son vehículos idóneos que permiten proteger una ventaja competitiva sostenible pudiendo, a través de una explotación avanzada de los mismos, incidir en la estrategia de una compañía y generar nuevas vías de ingresos” (PricewaterhouseCoopers, 2013).

En este campo, uno de los más destacados teóricos es Thomas H. Davenport que aportó importantes contribuciones al desarrollo de la gestión del conocimiento como modelo de revalorización cuantitativa y cualitativa del saber organizacional y de los recursos informativos explicitados en el ámbito empresarial. Junto a Prusak, elabora una guía teórica con ejemplos reales de la gestión de activos informativos para las organizaciones empresariales plasmada en su obra *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben* (Davenport y Prusak, 2001).

En cuanto al estado de la cuestión referido a la aplicación y rendimiento de la gestión de contenidos y del conocimiento en el sector radiofónico español, es preciso destacar la escasez de producción bibliográfica e investigación científica dedicada en exclusiva a este asunto, más allá de la descripción del funcionamiento de los servicios de archivo y sus herramientas informáticas, generalmente por parte de sus

responsables. Sin embargo, sí son comunes los estudios aplicados a la gestión de activos mediáticos en prensa y fundamentalmente en televisión, pero, en cambio, la radio ha permanecido al margen de este *boom* en la investigación científica, aún cuando la mención al valor de la gestión de sus contenidos y la revalorización a nivel corporativo que aportaría la gestión del conocimiento son dos ítems que, de soslayo, se mentan en múltiples estudios como complemento discusivo y mayoritariamente en artículos que, de forma general, versan sobre la situación del sector comunicativo.

Desde la perspectiva radiofónica, destacamos el trabajo de investigación descriptiva coordinado por Nuño Moral en 1997, *Documentación en el medio radiofónico. Hacia un entorno digital*, proyecto que trata de radiografiar los modelos de gestión de contenidos en la radio generalista, el único realizado hasta el momento con tales características. Nuño Moral, Maribel Sánchez (antigua responsable de la gestión documental de la cadena *COPE*) y Ángeles Afuera (actual responsable de Documentación Corporativa de *Prisa Radio*) son las autoras de este estudio descriptivo, predecesor al que nos hemos planteado para este trabajo. Se trata de la única fuente que, en un mismo volumen, relata brevemente las prestaciones tecnológicas y la actividad operativa de los modelos documentales de las cuatro grandes marcas generalistas radiofónicas en España. En los casi diecisiete años que separan a esta producción del estudio actual se han sucedido cambios de naturaleza cuantitativa y cualitativa que merecen especial atención.

Es sobradamente conocido que son las publicaciones periódicas las que reflejan de forma más inmediata los avances científicos y teóricos, por ello es en esta tipología bibliográfica donde podemos encontrar más producción vinculada a nuestro objetivo. En cuestiones radiofónicas o de documentación sonora encontramos varios artículos que reflejan los modelos documentales de diferentes ejemplos radiofónicos en revistas especializadas como *Cuadernos de Documentación Multimedia*, *Revista General de Informaición y Documentación* o *El Profesional de la Información*. A través de estos artículos científicos se reafirma la aplicación eminentemente funcional del servicio de gestión de contenidos generalmente referidos al producto mediático en el campo radiofónico y haciendo especial hincapié en la producción propia. “El centro de Documentación de Radiotelevisión Valenciana” (Alfonso Noguerón, 2004), “El reto de la digitalización del archivo sonoro en los servicios públicos de radiodifusión. El

caso de Catalunya Radio” (Bonet y Fernández Quijada, 2006: 390), “Información y documentación radiofónica: espacios para un interés común. La experiencia de Radio Nacional de España” (Prieto, 2007: 443), “El proceso documental de audio en la Ser” (Afuera, 2010: 445), “El archivo de palabra de Radio Nacional de España” (Ariza Chicharro, 2004: 29) o más recientemente “Gestión de los fondos documentales en Radio Nacional de España” (Marta Lazo y Ortiz Sobrino, 2013: 399) son buenos ejemplos de ello.

José María García Lastra, antiguo responsable de gestión de contenidos de *Prisa Radio*, hacía una interesante reflexión sobre la importancia estratégica de la gestión de contenidos en radio en “Del modelo productivo de la era analógica al de la radio multicanal”, capítulo incluido en la monografía *Sintonizando con el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*, coordinado por Gallego Pérez y García Leiva y publicado en 2012. En la misma línea de análisis estratégico el artículo “La gestión de contenidos como actividad estratégica en empresas de radiodifusión. Estudio de casos en la radio comercial española” de Fernández Sande, Rodríguez Barba y la autora de este estudio.

De forma tangencial, se menciona la necesidad de que el sector radiofónico preste atención a la gestión de contenidos y amplíe competencias hacia la gestión del conocimiento en ensayos críticos sobre el presente y futuro de la radio, vinculados tanto a la aplicación de nuevas tecnologías, producción y distribución, como a la reinención de los perfiles profesionales radiofónicos. Buen ejemplo de ello se recoge en los capítulos que conforman otro interesante ejemplar que relata, de forma capitular, diferentes aspectos de la radio en la nueva era digital: *Radio 3.0. Una nueva radio para una nueva era. La democratización de los contenidos* (Ortiz Sobrino y López Vidales, 2011).

El salto cualitativo que supuso la difusión de la señal radiofónica a través del canal web trajo de la mano interesantes estudios vinculados parcialmente a la investigación aquí planteada. Destacamos tres tesis doctorales presentadas en España, leídas en 2001, 2008 y 2009 respectivamente: *Las emisoras de radio del estado español en Internet: las bitcasters*, de Xavier Ribes Guàrdia, *La voz de la web 2.0. Análisis del contexto, retos y oportunidades del podcasting en el marco de la comunicación sonora* de Sellas y *Podcasting: distribución de contenidos sonoros y*

nuevas formas de negocio en la empresa radiofónica española, de Ignacio Gallego. Ejemplos, todos ellos, que refuerzan el peso de una nueva línea de negocio para la radio que, hasta el momento, funciona de forma independiente, con mayor o menor coordinación con el modelo tradicional y que abre una brecha en la investigación y aplicación de los modelos de gestión de contenidos radiofónicos.

Al margen de que no se presenta en radio un cuantioso *background* de producción científica en cuanto a la actividad estratégica de la gestión de contenidos y del conocimiento, sí encontramos fuentes bibliográficas vinculadas a la gestión de contenidos audiovisuales de forma genérica, aunque generalmente más enfocadas a la imagen, que se proyectan en base a perspectivas que oscilan entre la estricta funcionalidad y la aplicación estratégica de estas actividades.

En este otro bloque de contenidos acentuamos la mención a la reciente publicación *Documentación Audiovisual* (Caridad, Hernández, Rodríguez y Pérez, 2011), obra de Mercedes Caridad, Tony Hernández, David Rodríguez y Belén Pérez que, aún cuando su estudio “deja conscientemente de lado la documentación fotográfica y la documentación sonora” (Hernández Pérez, 2011: 19), es una fuente de contenidos especialmente relevante que presta atención a los modelos de gestión y descripción de contenidos en televisión y cine. Al centrarse en el tratamiento de la imagen y el sonido, sus postulados son aplicables, en parte, a la distribución de contenidos digitales radiofónicos.

En esta misma línea destacamos la tesis doctoral de Marques de Moura Gomes Viana, *Media Asset Management in Broadcasting*, presentada en la Universidade do Porto, aunque presta destacada atención a protocolos informáticos, cabe destacar su interés hacia la gestión de contenidos en el sector audiovisual. Retornando a la producción científica nacional vinculada al estudio del tratamiento documental en medios de comunicación de masas no radiofónicos observados desde las lentes de las ciencias de la documentación o la información, se encuentran artículos como “El tratamiento de la documentación audiovisual en el entorno digital: iniciativas de metadatos y lenguajes de descripción multimedia” (López Yepes, Sánchez Jiménez, y Pérez Agüera, 2003: 443), “La documentación sonora en los Sistemas de Información Documental de los Medios Audiovisuales” (Caldera Serrano, 2004: 29), “Sistemas integrados y gestión documental. La experiencia en Telecinco” (Bustos Pérez de

Salcedo, 2007: 450) o “Elegía del centro de documentación de prensa” (Paul, 2008: 249), todos ellos en publicaciones periódicas especializadas en el ámbito documental, lo que vuelve a consolidar la escasez de producción científica nacional que describa los modelos de gestión de contenidos en la industria de la comunicación de masas desde una perspectiva empresarial con especial peso estratégico.

A lo largo de este estudio se realiza un barrido teórico que, a nuestro parecer, conviene a la investigación y que refleja la evolución de tres disciplinas que convergen en el foco de nuestra atención: la documentación como ciencia y práctica, la gestión del conocimiento y la gestión de contenidos. Por este motivo, la producción científica en cada uno de estos tres vértices se excluye de este apartado para darle un peso más relevante como hilo argumentativo de nuestro trabajo en las páginas venideras.

1.6 Metodología de la investigación

Teniendo en cuenta que un proyecto de investigación pretende y por definición implica aportar nuevas píldoras de conocimiento a una determinada área del saber, es fundamental establecer una estrategia de trabajo de carácter científico. Así pues, más vale argumentar la descripción de su elaboración en base a la metodología que exigen las ciencias sociales, campo en el que se integra este estudio y no exento de interrogantes, al que han hecho referencia multitud de teóricos desde la antigua Grecia.

Aunque el paso del mito al *logos* fue progresivo, un *continuum*, éste se impone como el pistoletazo de salida histórico en la carrera evolutiva de la ciencia. La desconfianza que suscitaban las explicaciones mitológicas a las inquietudes humanas fue solventada con la paulatina imposición del pensamiento racional. Los filósofos presocráticos trataron, a través de la observación, de abandonar la sumisión eterna a la arbitrariedad de las deidades para encontrar respuestas racionales a sus preguntas, surge entonces la episteme y con ella el estudio del conocimiento científico. La desvinculación entre ciencia y filosofía tardaría años en sucederse, hasta el Renacimiento y, a partir de entonces, las teorías que fundamentan la investigación científica se desarrollaron en distintas direcciones, con puntos de inflexión seculares destacados y en constante pugna por el significado de *la verdad*. Saltándonos este recorrido histórico, a día de hoy, y siguiendo la estela del empirismo –ahora cómplice y no opuesto a la corriente racionalista–, se puede definir la investigación científica social –contraria a la exactitud de las ciencias puras y a la que se ajusta el presente

estudio—, como “el proceso de aplicación del método y técnicas científicos a situaciones y problemas concretos en el área de la realidad social para buscar respuesta a ellos y obtener nuevos conocimientos” (Sierra Bravo, 2008: 27). El mismo autor insiste en que “lo más característico y específico de la ciencia, aquello que la constituye como tal y la distingue de los demás tipos de conocimiento es el método científico” (Sierra Bravo, 2008: 16), de igual modo que Kerlinger había postulado: “la investigación científica es una investigación sistemática, controlada, empírica y crítica, de proposiciones hipotéticas sobre las presumidas relaciones entre fenómenos naturales” (1989: 11).

Es decir, la conjugación de conocimiento y ciencia se logra a través de la aplicación de una metodología científica que valide el proceso de obtención de datos y no tanto de los datos en sí mismos. Pero, ¿qué es el método científico?:

“el método de investigación científico consiste en formular cuestiones sobre la realidad del mundo y la humana, basándose en las observaciones de la realidad y en las teorías ya existentes, en anticipar soluciones a estos problemas y en contrastarlas con la misma realidad, mediante la observación de los hechos, su clasificación y su análisis” (Sierra Bravo, 2008: 19).

Ciñéndonos al campo que nos ocupa, la empresa informativa, Wimmer y Dominick resuelven que “la experimentación constituye la estrategia de investigación más antigua de entre las utilizadas en comunicación de masas y sigue siendo de gran eficacia para el trabajo de investigadores y críticos de los medios de comunicación” (Wimmer y Dominick, 1996: 89).

Para el presente trabajo se ha resuelto, a partir de una revisión bibliográfica y del conocimiento previo sobre el campo de estudio, aplicar el método de investigación científica del estudio de caso, fundamentado principalmente a través de entrevistas en profundidad, de naturaleza cualitativa.

“Se denominan técnicas cualitativas de recogida de datos a aquellas que, teniendo su base en la metodología interpretativa, pretenden recoger el significado de la acción de los sujetos. Se prima el sentimiento o las razones que tiene un individuo para

realizar una acción concreta sobre la cantidad de veces que se realiza dicha acción” (García Galera y Berganza Conde, 2005: 19).

Valles recupera la reflexión de Ruiz Olabuénaga e Ispizua (1989: 61) en cuanto a esta perspectiva científica:

“La investigación con técnicas cualitativas está sometida a un proceso de desarrollo básicamente idéntico al de cualquier otra investigación de naturaleza cuantitativa. Proceso que se desenvuelve en cinco fases de trabajo: Definición del Problema, Diseño del Trabajo, Recogida de Datos, Análisis de los Datos, Validación e Informe. Cada una de las técnicas principales cualitativas (la observación participante, la entrevista personal, la historia de la vida, el estudio de casos...) imprime un sello particular a cada una de las cinco fases, lo mismo que lo hacen el experimento o el *survey* de masas” (Valles, 2003: 76).

Cualitativa o no, toda investigación de carácter científico parte al menos de un interrogante (Janesick, 1994: 2010) que da paso a la primera fase: la definición del problema. Las cuestiones que inician esta investigación son las siguientes: ¿rentabilizan los medios de comunicación radiofónica sus activos intangibles?, ¿qué modelos de gestión de contenidos se aplican en el entorno radiofónico español?, ¿gestionan las empresas radiofónicas el conocimiento intrínseco a su organización?, ¿cómo lo hacen?

Para obtener las respuestas a estas preguntas, y tal como habíamos adelantado, hemos resuelto aplicar la metodología del estudio de caso, entendiéndolo como “el estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 2007: 11).

De Miguel recupera el trabajo de Robert K. Yin para definir el estudio de caso como “aquella averiguación empírica que sirve para investigar un fenómeno en su contexto cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son perceptibles y en la que se emplean múltiples formas fuentes experimentales de evidencia” (de Miguel 2005: 288).

Wimmer y Dominick relatan la fórmula del caso del siguiente modo:

“El método de un caso es otra fórmula bastante común en el ámbito de las técnicas cualitativas. En síntesis, consiste en utilizar cuantas fuentes sea posible para investigar sistemáticamente individuos, grupos, organizaciones o acontecimientos” (Wimmer y Dominick, 1996: 160).

Y, citando a Merriam (1988), exponen las características esenciales de esta tipología metodológica:

- “ 1. *Particularismo*. Lo que significa que el estudio se centra en una situación, acontecimiento, programa o fenómeno particular, proporcionando así una excelente vía de análisis práctico de problemas en la vida real.
2. *Descripción*. El resultado final consiste en la descripción detallada de un asunto sometido a indagación.
3. *Explicación*. El estudio de caso ayuda a comprender aquello que se somete a análisis, formando parte de sus objetivos la obtención de nuevas interpretaciones y perspectivas, así como el descubrimiento de nuevas significaciones y visiones antes desapercibidas.
4. *Inducción*. La mayoría de los estudios de caso utilizan el razonamiento inductivo, según el cual los principios y generalizaciones emergen a partir del análisis de los datos particulares. En muchas ocasiones, más que verificar hipótesis planteadas, el estudio de casos pretende descubrir nuevas relaciones entre elementos” (Wimmer y Dominik, 1996: 161).

Siguiendo este esquema, el trabajo aquí planteado se centra en dos fenómenos particulares aplicados en el contexto radiofónico: la gestión de contenidos y del conocimiento, de los cuales se deriva la atención al perfil profesional. El resultado del análisis es la descripción de los cuatro casos seleccionados (*Cadena SER*, *Onda Cero*, *COPE* y *RNE*) y la explicación de su modelo de trabajo, del cual, *a posteriori*, se podrán extraer conclusiones previsiblemente generalizables al contexto español, aún

cuando no podemos obviar que el método científico es “autocrítico y rectificador, admitiendo cambios en los modos de pensar y en las teorías cuando se descubren errores de las investigaciones anteriores” (Wimmer y Dominick, 1996: 9).

Siguiendo la corriente cualitativa, Stake cita a Fred Erickson (1986) para destacar una de las principales características de los estudios científicos de naturaleza cualitativa: “el énfasis en la interpretación” (Stake, 2007: 20) y añade que en el caso de los estudios cualitativos,

“la dependencia de instrumentos cuidadosamente desarrollados y de observaciones redundantes controladas, característica de un estudio cuantitativo, se sustituye por la colocación de los investigadores más capacitados en contacto directo con los fenómenos, y con juicios mucho más subjetivos sobre el significado de los datos [...] La epistemología del investigador cualitativo es existencial (no determinista) y constructivista” (Stake, 2007: 46).

Fieles a los postulados teóricos que encuentran la clave del estudio cualitativo en el contacto directo con el fenómeno estudiado y con la experiencia de quienes no solo ejecutan un proceso de observación temporal, sino que son parte del fenómeno mismo, se consideró que el mejor método para alcanzar el objetivo de esta investigación era la encuesta o entrevista personal en profundidad, que se realizaría, bien siguiendo el método *face to face*, bien a través de comunicación digital o telefónica. Además, se buscaría la complementación informativa a través de cuestionarios online y observación directa y documental siempre que fuese posible.

“La entrevista profunda se orienta a investigar en profundidad una determinada cuestión del entrevistado. Por ello el entrevistador debe procurar que las manifestaciones del entrevistado giren alrededor de dicha cuestión” (Sierra Bravo, 2008: 354). Además, “la entrevista busca lograr una nítida apertura de canales que pueda establecer la efectividad práctica del sistema de comunicación interpersonal” (Galindo Cáceres, 1998: 282).

Las entrevistas personales pueden dividirse en estructuradas, no estructuradas o semiestructuradas. Valles cita a Erlandson y otros (1993: 85) para referirse a la última modalidad como la más común y aquella que “es guiada por un conjunto de preguntas y cuestiones básicas a explorar, pero ni la redacción exacta, ni el orden de las preguntas está predeterminado” (Valles, 2003: 179). Es ésta, la entrevista semiestructurada, la reina en el proceso de elaboración de este trabajo, de tal modo que se preestablecen, en forma de preguntas, las unidades de análisis personalizadas para cada caso en base a los conocimientos previos que la autora posee del mismo, pero en cuya ejecución discursiva, informal y en forma de conversación, su orden puede ser invertido, facilitando el diálogo con el entrevistado.

Por otro lado, se ha incluido la posibilidad (*a priori* compleja por la previsible falta de colaboración de los departamentos analizados) de comprobar la información obtenida en las entrevistas personales con la observación directa en el lugar de ejecución del trabajo y la observación documental, es decir, el proceso de cotejar documentos internos como ejemplo y prueba de los testimonios previos.

Tamayo y Tamayo (2004: 183) explica que la metodología de investigación basada en la observación directa es aquella que se vincula con la percepción visual y la asimilación de las respuestas que cotejamos con nuestros propios sentidos; por otro lado, la observación indirecta es aquella en la que el investigador corrobora los datos que ha tomado de otras fuentes ya sean orales o escritas (Tamayo y Tamayo (2004: 183-184).

Además, la observación directa puede desgranarse nuevamente en dos modalidades: participante, cuando el investigador forma parte de la actividad de la comunidad a la que investiga, y no participante, cuando el investigador no ocupa lugar ni función determinadas en el entorno que estudia (Tamayo y Tamayo, 2004: 184). En los casos en los que se ha contado con esta posibilidad, se ha ejecutado la técnica de la observación directa no participante (*Cadena SER*, *RNE* y *COPE*, aunque en este último ejemplo no se ha podido acceder al Departamento de Documentación, sino al entorno de redacción e Internet). La *Cadena SER* y en *RNE*, son dos ejemplos de observación indirecta, es decir, dos casos en los que se ha accedido, con supervisión del departamento pertinente, a documentos internos que detallan la estructura

departamental en las áreas de nuestro interés y las competencias de cada subdivisión orgánica.

Finalmente, el cuestionario, un método de observación mediante encuesta que,

“cumple la función de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad de la población observada. [...] la finalidad del cuestionario es obtener de manera sistemática y ordenada, información de la población investigada sobre las variables objeto de la investigación” (Sierra Bravo, 2008: 307).

Este proceso se llevó a cabo a través de la plataforma online, E-Encuesta.com, que permite recabar los datos obtenidos de forma conjunta y comparada.

Es motivo de consenso el encuadrar la tipología del cuestionario en los modelos metodológicos cuantitativos, así pues, y aún cuando en su mayoría la investigación se fundamenta en la metodología cualitativa, no podemos obviar este detalle que posiciona el diseño de obtención de datos a caballo entre lo cualitativo y lo cuantitativo. Es lo que se denomina triangulación metodológica o “cuando se utilizan al menos dos técnicas de investigación (cualitativa y cuantitativa) o dos metodologías distintas con el propósito de conocer y analizar un mismo objeto de la realidad social” (García Galera y Berganza Conde, 2005: 34).

En síntesis, la metodología analítica-deductiva empleada para la elaboración de este trabajo se adecua, en el grueso de su aplicación, a la tipología cualitativa con fines eminentemente descriptivos, fines que, como parte de un razonamiento deductivo, parten de “un esquema esperado lógico o teóricamente a unas observaciones que prueban si el esquema esperado, en efecto, se presenta” (García Galera y Berganza Conde, 2005: 36) para, finalmente, elaborar un análisis crítico sobre la realidad analizada. Así, la investigación sigue las etapas del desarrollo de un proyecto de investigación planteadas por Wimmer y Dominick (1996: 19): en una primera fase se plantea una duda justificada en forma de pregunta a la que dar respuesta, se repasa la bibliografía existente sobre el asunto para establecer unas hipótesis sólidas y argumentar la elección metodológica; en una segunda fase se diseña el plan metodológico, fundamentado para esta investigación en la observación directa –en este caso parcial, pues contamos desde un principio con la imposibilidad de compartir el

espacio de trabajo por un tiempo lo suficientemente amplio para considerar este modelo de análisis de forma plena–, la observación documental –en los casos en los que se nos faciliten los contenidos solicitados– y, fundamentalmente, la observación mediante encuesta –entrevista en profundidad y cuestionarios online–; y, en una tercera fase, se analizan e interpretan los datos obtenidos y se presentan los resultados.

1.7 Justificación y descripción de las unidades de análisis

En el diseño de un proyecto de investigación, siguiendo el estudio de caso, se plantean muchas decisiones en forma interrogativa a las que dar solución antes de enfrentarse a la recogida de datos que darán forma al trabajo. Así, tras establecer el objetivo principal, es preciso seleccionar la muestra de sujetos a los que se radiografiará de acuerdo a las unidades de análisis establecidas y que, en este caso, nos permitirán describir y plantear un análisis crítico de sus modelos de trabajo, es a lo que Wimmer y Dominick llamaron “fijar el ‘qué’, es decir, el caso que constituye el objeto de análisis” (1996: 162).

De este modo y sin perder de vista el fin planteado inicialmente, nos quedamos con las siguientes palabras clave para definir el objeto de análisis: empresa de radiodifusión generalista y España. Ante este cuadro, el modelo del caso único no cumplía las exigencias propuestas desde un inicio, así que se consideró como la mejor opción seleccionar un número reducido, pero representativo, de marcas radiofónicas generalistas españolas, las más populares y de mayor alcance, siguiendo el modelo del estudio de casos múltiple. Surgen entonces una serie de interrogantes a los que daremos respuesta para justificar este razonamiento: ¿Por qué un número reducido de casos? La respuesta a esta pregunta es doble: en primer lugar, porque el amplio número de variables de estudio, es decir, la profunda disección analítica de cada caso hacía inviable la elección de una muestra muy amplia y, en segundo lugar y muy relacionado con el siguiente interrogante, porque las marcas generalistas más populares en territorio nacional se consideran ejemplo y representación de los modelos de gestión punteros en este sector. Este argumento se desgrana con mayor detalle en la respuesta del segundo interrogante: ¿Por qué la elección de las marcas más populares y de mayor alcance territorial? La respuesta en este caso es simple: *a priori* se infiere que la vinculación entre los atributos *popular* y *alcance nacional* por un lado y *magnitud empresarial, desarrollo productivo, innovación y estrategia* por el otro, es

directamente proporcional, es decir, a mayor cuota de audiencia a nivel nacional se presupone mayor magnitud empresarial, lo que posibilita mayor inversión en innovación y atención estratégica. Y he aquí la tercera aclaración: ¿En qué nos basamos para la selección de marcas radiofónicas? En los estudios de audiencia y, aunque apenas se manejarán datos de audiencias a lo largo del trabajo, procede en este instante presentar la fuente que recupera y analiza este tipo de datos en el entorno nacional y de la cual se ha echado mano: el Estudio General de Medios o EGM que surge de la necesidad de empresarios y anunciantes de conocer el impacto y aceptación del producto radiofónico por parte de su público real y potencial.

Actualmente, la expectación de los resultados que cifran las audiencias es sobresaliente. El EGM, obra de la AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación),

“constituye una investigación multimedia (medios impresos, radio, televisión, cine y, desde 1996, internet) [...] Entre los fines de la AIMC, según se pone de manifiesto en los estatutos de la misma, se encuentran el de la investigación, medición y control de la audiencia de los diferentes medios de comunicación o publicidad a través de informaciones o estudios de carácter periódico y su posterior distribución entre los miembros de la Asociación” (Berganza Conde y García Galera, 2005: 79).

La AIMC cuenta con 144 empresas asociadas sujetas al EGM, entre las cuales se identifican 59 marcas pertenecientes a 29 grupos o entidades radiofónicas. La metodología empleada para la elaboración de las estadística de audiencia se resume del siguiente modo por la entidad creadora:

“[...] a través de 30.000 entrevistas personales ‘face to face’ al año, distribuidas en tres olas, cuyos resultados se conocen en abril, junio y diciembre, el EGM ofrece el retrato más rico y completo sobre consumo de medios a escala nacional y autonómica” además “a partir de la tercera ola de 2000, para el medio radio, el EGM amplía su muestra con entrevistas telefónicas (CATI) en toda España [...] en total, el EGM cuenta en la actualidad con una

ampliación muestral de 50.000 entrevistas telefónicas, para alcanzar las 80.000 anuales que conforman el denominado EGM Radio” (AIMC.es, 2013).

En un análisis más complejo, Berganza Conde y García Galera (2005: 82) aclaran que “el método de muestreo empleado en este estudio es polietápico y estratificado por días de la semana, por provincia (mínimo de 300 entrevistas por provincia) y por tipo de hábitat”, y cuenta con la sistematicidad informática del sistema CAPI (*Computer Assistance Personal Interview*) para asegurar la elección aleatoria de sujetos entrevistados.

En base a los resultados de la tercera ola del EGM de 2010, se seleccionaron las cuatro marcas radiofónicas generalistas más populares en el ámbito nacional que, en los resultados de octubre de 2012 a mayo del 2013, se posicionan en el siguiente orden en función de sus índices de audiencia semanal: *Cadena SER*, *Onda Cero*, *Cadena COPE* y *RNE*. Aunque con los años el posicionamiento de las emisoras ha sufrido algunos cambios, la selección sujeto de estudio no cede sus primeros puestos en el ranking del EGM. Quizás la primera sorpresa entre los casos susceptibles de análisis es la convivencia de tres ejemplos privados y el caso público, pero lejos de suponer un problema, responde a los intereses del estudio el analizar las similitudes y diferencias entre los modelos privados y el de *RNE*, ajeno los caprichos del mercado, pero sujeto a la voluntad política que actualmente no cesa en su interés por formar parte de la toma de decisiones de la Corporación de *RTVE*, al contrario que otros modelos de radio y televisión públicos extranjeros con un índice de independencia gubernamental más acorde con el concepto que implica su titularidad pública.

Una vez definidos los casos susceptibles de estudio, es el momento de diseñar las unidades de análisis aplicables a cada uno de ellos. Así se han dividido los ítems de análisis de cada marca en cuatro grandes divisiones temáticas: plano descriptivo, plano organizativo, plano funcional y plano empresarial. Establecidos estos cuatro grandes cajones, diseñamos focos a los que prestar especial atención en cada uno de los casos de la muestra seleccionada y que nos darán la clave para describir pormenorizadamente y de forma uniforme cada una de las realidades objeto de estudio. El diseño será aplicable tanto a las políticas de gestión de contenidos como a las de gestión del conocimiento en caso de identificarse ambas metodologías, esto

significa que parte de los ítems serán comunes y otros serán específicos para cada modelo de gestión cuando no estén integrados en un mismo entorno. Entonces y respondiendo a la siguiente cuestión: ¿Qué contenido informativo pretendemos obtener con la aplicación de estas puntos de análisis? Los ítems o unidades de análisis responderían al siguiente esquema al que adjuntamos algunos interrogantes como acercamiento conceptual al objetivo perseguido:

.. Plano descriptivo

- **Estructura de la empresa propietaria:** ¿la marca radiofónica pertenece a un grupo empresarial mayor?, ¿es un grupo eminentemente radiofónico o multimedia?, ¿trabajan en colaboración o son independientes hasta llegar al nivel de dividendos?
- **Origen, evolución y diseño del departamento de gestión:** ¿cuándo se creó el departamento responsable de la gestión de contenidos y/o del conocimiento organizacional?, ¿qué objetivos pretendía cumplir en un principio?, ¿han cambiado sus competencias con el tiempo?
- **Herramientas y soporte tecnológico:** se trata de conocer los pormenores de la aplicación informática que da soporte a la gestión de activos intangibles, bien explícitos, bien el seguimiento de los tácitos. ¿Qué sistema de gestión de contenidos está implantado en el departamento?, ¿es adquirido o de creación y diseño propios?, ¿cómo ha evolucionado el soporte tecnológico desde la creación del servicio de gestión?, ¿cómo se ha adaptado a la multiplicación de contenidos y formatos?, ¿el mismo CMS soporta la gestión de contenidos y del conocimiento?

.. Plano organizativo

- **Estructura y organigrama del departamento responsable de los servicios de gestión:** ¿cómo se organiza su plantilla?, ¿de quién depende orgánicamente?, ¿es coherente su posicionamiento organizacional y su alcance funcional?
- **Competencias y alcance departamental:** ¿qué tipo de contenidos y/o conocimiento se gestiona?, ¿los sistemas de gestión de contenidos aplican al modelo de distribución convencional y a las nuevas divisiones online o cada división tiene un sistema de gestión independiente?, ¿las políticas de gestión del conocimiento se aplican a nivel trasversal y horizontal y verticalmente?

.. Plano funcional

- **Descripción del modelo de trabajo:** éste es uno de los ítems que se bifurca en el caso de identificar tanto políticas de gestión de contenidos como políticas de gestión del conocimiento ejecutadas de forma independiente. Se trataría entonces de responder a los siguientes interrogantes: ¿cuáles son los sujetos de gestión en ambas divisiones?, ¿qué bases de datos albergan los contenidos explicitados de ambas divisiones y cómo se organizan y vinculan entre sí?, ¿cuál es el proceso, bien documental, bien de captación, socialización, explicitación y puesta en valor del conocimiento?
- **Vinculación funcional con las líneas de negocio dirigidas a la distribución de contenidos online:** respetando las diferentes nomenclaturas empresariales, nos planteamos: ¿se duplican competencias o se unifican procesos de gestión? es decir, ¿las líneas de negocio surgidas con la adaptación radiofónica a la distribución multicanal funcionan de forma paralela al servicio tradicional o unifican procesos de gestión?
- **Vinculación funcional grupal:** ¿aprovechan las marcas radiofónicas las sinergias de su pertenencia a grupos mediáticos?, ¿multiplican el valor de sus contenidos, unificándolos en un mismo repositorio?, ¿aplican políticas de gestión del conocimiento transversales a todos sus productos mediáticos?

.. Plano empresarial

- **Relación de las políticas de gestión de activos intangibles con la inteligencia organizacional y políticas estratégicas:** ¿se reflejan los resultados de la gestión de activos intangibles en los resultados de las variables internas de la empresa: producción, marketing y financiación?
- **Seguimiento, control y visibilidad del uso departamental:** ¿se realizan estadísticas de uso?, ¿se tienen en cuenta opiniones internas y externas para la mejora de servicios?, ¿se aplican sistemas de control de acceso y préstamo?, ¿se realizan de forma periódica informes de calidad que sostengan o refuten la viabilidad del servicio?, ¿existe un reconocimiento de autoría para el departamento de gestión de contenidos en la producción mediática?

- **Radiografía del perfil profesional:** a través de entrevistas en profundidad con los responsables departamentales se pretende conocer qué características debe cumplir un profesional para desempeñar la labor de su servicio.

La descripción de los modelos de gestión de contenidos se sintetizará en cada caso mediante un cuadro que responde a los siguientes apartados.

MODELO DE GESTIÓN DE CONTENIDOS					
Soporte Tecnológico y Modelo de Trabajo		Gestión Documental		Difusión y Explotación Web	
Herramienta		Acceso y almacenamiento		Entornos colaborativos	
CMS		Custodia de contenidos propios/ajenos		Servicios de mensajería (mail, chat...)	
Naturaleza de la herramienta (adquisición/propia)		Selección de contenidos/custodia del continuo		Entornos de trabajo colaborativo digital, <i>workflow</i> .	
Modelo de creación en grupo y editor de texto WYSIWYG		Almacenamiento en baja y alta calidad		Perfiles de usuario:	
Integración del CMS y los sistemas de producción y emisión		Edición		Perfiles de usuario para el tratamiento de contenidos documentales	
Integración de aplicaciones externas al sistema: copia de seguridad		Normas de descripción y catalogación (propias/oficiales)		Perfiles de usuario para consulta de contenidos en el CMS	
Articulación de funcionalidades del CMS (posibilidad de personalizar por adaptación)		Lenguajes documentales		Acceso y transferencia:	
Modelo de gestión de contenidos centralizado/descentralizado		Vinculación de contenidos relacionados		Intranet	
Cobertura para diferentes plataformas de difusión: radio, internet, telefonía móvil...		Tratamiento de nuevos formatos: vídeo		Conexión desde intranet a servicios extranet	
Servicios de alerta RSS		Actualización simultánea de contenidos		Acceso a las BB.DD desde la intranet	

Aplicación, reconocimiento y control corporativo		Publicación de contenidos:		Herramientas de Búsqueda Avanzada Documental	
Visibilidad del departamento en la distribución de contenidos		Visualización instantánea en la intranet o directamente en el CMS de las novedades de la base de datos		Sindicación de Contenidos o Tecnología <i>Push</i>	
Rentabilización de los contenidos documentales como línea de negocio		Plataforma de publicación web directamente desde el CMS.		Acceso a los contenidos del CMS por parte de todos los trabajadores de la empresa	
Estadísticas de uso				Posibilidad de manipulación de contenidos por descarga	
Ampliación de competencias: gestión centralizada de contenidos empresariales				Descarga de contenidos para su manipulación	

Tabla 1 Ficha descriptiva, síntesis del análisis cualitativo de los modelos de gestión de contenidos.

Fuente: elaboración propia.

Para sintetizar el modelo de políticas de gestión del conocimiento, o la ausencia de él, se ha diseñado el siguiente cuadro cuyo fin es ilustrar las principales características de este tipo de prácticas empresariales.

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
POLÍTICAS CENTRALIZADAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	SÍ / NO
Creación y captación	
Bases de Datos de Almacenamiento de Conocimiento	
Modelo de gestión de contenidos	
Integración del Soporte de Captación del Conocimiento con el Soporte de Custodia	
Políticas de Aprendizaje Colectivo	
Capacidades de Búsqueda y <i>Research</i> del Conocimiento	
Herramientas de socialización	
Servicios de Mensajería (mail, chat...)	
Videoconferencias	
Entornos de Trabajo Colaborativo Digital, Workflow.	
Mapas de expertos consultivos	
Acceso y transferencia	
Intranet	
Conexión desde la Intranet a servicios Extranet	
Acceso a las BB.DD desde la Intranet	
Control de Acceso	
Servicio de Sindicación de Contenidos o Tecnología <i>Push</i>	
Perfiles de Usuario en la Consulta	
Tratamiento	
Plataforma de Almacenamiento, Descripción y Modificación del Conocimiento	
Integración práctica	
Revisiones Periódicas y Socialización del Conocimiento	
Difusión de Resultados de estudios del Conocimiento	

Tabla 2 Ficha descriptiva, síntesis del análisis cualitativo de los modelos de gestión de contenidos.

Fuente: elaboración propia.

La inexistencia ya previsible antes del comienzo del estudio de modelos de gestión del conocimiento sistematizados e integrados en las políticas estratégicas empresariales en el sector radiofónico ha restado visibilidad a este campo en el diseño descriptivo de cada caso. Así, el esquema de las unidades de análisis aplicables a cada marca, ha respondido al siguiente dibujo:

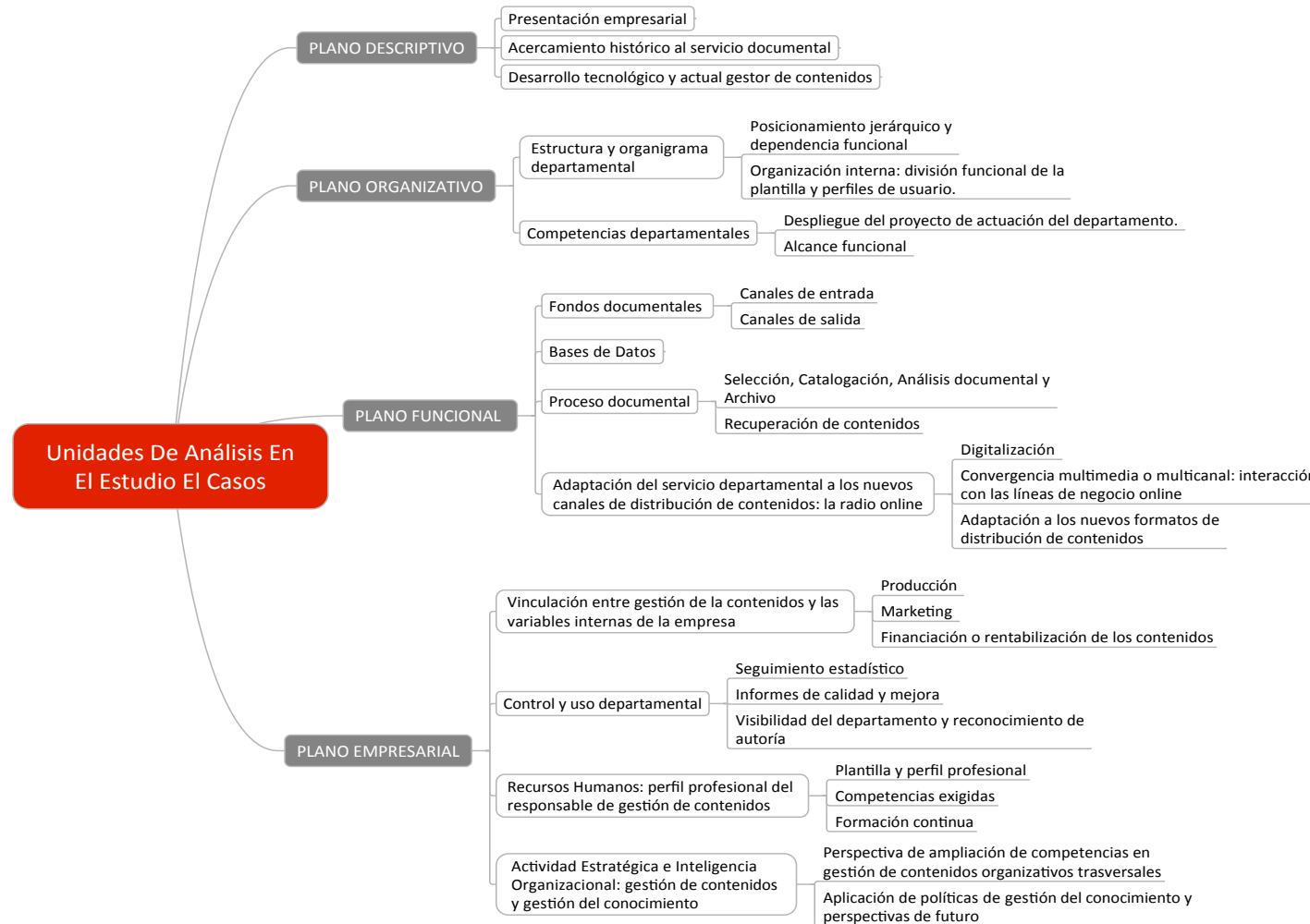


Gráfico 1 Esquema de los ítems de análisis aplicados a cada caso. Fuente: elaboración propia.

1.8 Descripción de las fuentes utilizadas

En todo estudio científico, la estrategia metodológica depende directamente de los objetivos del proyecto a desarrollar, no obstante y aún respetando las diferencias de cada proyecto, existen pilares comunes que validan su resultado científico. Uno de ellos es la elección de las fuentes de información, de cuya calidad y pertinencia depende la autenticidad de las conclusiones obtenidas. A este respecto, suelen coincidir los manuales de investigación social cuando sintetizan los modelos de obtención de información: “los tres ingredientes metodológicos principales de la investigación social son la *documentación*, la *observación* y la *conversación*” (Valles, 2003: 119).

En este caso y respetando la elección metodológica de la investigación, es pertinente adelantar que las principales fuentes de información en las que se fundamenta este proyecto son las entrevistas personales en profundidad, la revisión bibliográfica y el análisis de los *webs sites* corporativos.

1.8.1 Entrevistas en profundidad

Explicado ya el modelo metodológico que exigen las entrevistas en profundidad, no cabe otra posibilidad que la de desgranar el proceso de elección de nuestras fuentes, vinculando la actividad del entrevistado al objetivo de nuestro estudio y dando validez así a su colaboración y aportación cualitativa a los resultados obtenidos.

La selección de la muestra de entrevistados se planeó inicialmente de forma lógica: el objetivo era tener acceso a los responsables de los departamentos de gestión de contenidos de cada radio analizada. Por su papel de coordinadores, se presupone que ellos serían la mejor opción para darnos las claves descriptivas de nuestro estudio. Además, siempre y cuando fuese posible, se planteó en la primera fase del estudio el contacto directo con miembros del equipo que, bajo las directrices de sus directores, se entienden como fuentes de información directa y conocedoras de la actividad funcional del servicio de gestión de contenidos. El acceso a los gestores de contenidos (plantilla) dependió de la disponibilidad de los mismos, razón por la que el *modus operandi* para con estas fuentes no siguió patrones comunes en todos los casos.

Finalmente, en el desarrollo de la investigación, se accedió a otros perfiles profesionales con el objetivo de complementar las inquietudes del estudio, por

ejemplo, en el caso de *Onda Cero* y *COPE* la perspectiva de los responsables del servicio multicanal o digital se antojó imprescindible habida cuenta de su responsabilidad en cuestiones de gestión de contenidos, bien por la cesión de responsabilidades para con ellos, bien por el peso de su autoría en este proceso.

El tiempo en el que se realizaron las entrevistas personales en profundidad no se circunscribe a un período definido y paralelo en todos los casos. Este hecho se justifica principalmente con la imposibilidad de acceso y las lentas respuestas de los potenciales entrevistados, pero además, la asincronía de las entrevistas es resultado del sucederse de la investigación, es decir, tal y como se relata en el párrafo anterior, es consecuencia del proceso de solventar interrogantes no previstos en el planteamiento inicial. Así, el grueso de las entrevistas se planteó para el segundo y tercer trimestre del año 2012, pero por las razones antes mentadas, el acceso a las fuentes personales se dilató hasta el año 2013. Se cuenta, además, con los testimonios de los responsables de la gestión de contenidos de la *Cadena SER* fechados en 2010, resultado de un estudio de caso previo al presente (v. VII. 3 Fuentes Personales).

En el gráfico que sigue a estas líneas, se muestran las fuentes personales a las que se ha tenido acceso –en más de una ocasión, la mayoría de las veces–. Puede y debe llamar la atención la heterogeneidad de las fuentes en cada caso tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo. Las razones de esta divergencia son simples y se justifican de acuerdo a las variables que se escapan a la estrategia del investigador y a las que haremos mención detallada a continuación.



Gráfico 1 Fuentes personales de cada caso de estudio. Fuente: elaboración propia.

La disparidad de las estructuras empresariales en las compañías radiofónicas son la razón principal de la heterogeneidad de la muestra. Hagamos un breve barrido descriptivo atendiendo a estas variables en cada caso:

- La *Cadena SER*, por su carácter internacional, ofrece un dibujo complejo en su organigrama. Aunque nuestro objetivo principal era y ha sido escanear la actividad funcional y estratégica de la sucursal española de la histórica marca radiofónica generalista, ha resultado imposible relatar su *modus operandi* ciegos a su pertenencia a un grupo radiofónico con presencia internacional, *Prisa Radio*. Aunque no se ha entrevistado a los responsables de otros puntos estratégicos fuera del territorio nacional, sí se ha considerado imprescindible acceder a personal no directamente vinculado al departamento de Documentación Corporativa. En este caso, Luis Rodríguez Pi, director de antena en Madrid, ha sido uno de los contactos clave, y lo fue principalmente con dos objetivos: el primero, hablarnos del uso que en la redacción, bien desde la sede madrileña, bien desde otros puntos geográficos se hace del servicio documental y el reconocimiento que presta a esta labor y, el segundo, describirnos la viabilidad de implantar un proyecto estratégico de gestión del conocimiento a nivel transversal para *Prisa Radio*.

Por otro lado, las reconversiones organizativas a las que se ha visto sometida en los últimos años la empresa radiofónica del grupo *Prisa*, supusieron la disolución del Departamento de Gestión de Contenidos para recuperar la denominación de servicio de Documentación ahora también Corporativa, es decir, ahora y de forma oficial, Madrid es el punto neurálgico del modelo de gestión de contenidos documental de todo *Prisa Radio*. ¿Qué significa esto para nosotros? Dos cosas fundamentalmente: por un lado, que los responsables del departamento han cambiado y, por lo tanto, se ha considerado no solo necesario, sino imprescindible, contactar de nuevo con el equipo humano que, ahora, responde por su actividad; y, por el otro lado, que ahora las labores de gestión, habilitación de descriptores y control de fondos recaen, con todo el peso de la responsabilidad que esta actividad se merece, sobre la sede madrileña y, por tanto, sus operaciones no solo se circunscriben a la producción mediática nacional, sino también a la coordinación de la producción internacional. Esto último no es algo nuevo, pero ahora, por su carácter oficializado en su nomenclatura y en su

posicionamiento organizacional, cobra –y así debe quedar plasmado– mayor peso en la descripción de sus labores.

- El caso de *Onda Cero* es particular. La razón es la ausencia de un departamento de gestión de contenidos y la única existencia de un servicio de archivo que, como su propio nombre indica y sin restarle mérito, no deja de ser un cajón donde se custodia la producción radiofónica emitida en antena, un depósito de copias permanentes con un modelo de descripción justísimo que, para la radio convencional, significa valor histórico, un archivo de copias legales, pero en ningún caso agiliza el acceso a los contenidos de acuerdo a la inmediatez que exige la comunicación mediática actual. Esta situación obliga a redefinir el objeto de estudio por inexistente, así que nos centramos en cuatro puntos clave que justifican la elección de las fuentes personales: descripción del archivo o fonoteca; servicio informático, es decir, prestaciones tecnológicas que sustentan el trabajo, bien de producción informativa, bien de custodia del continuo; modelo de producción informativa y, por tanto, necesidad y acceso de los redactores a contenidos retrospectivos; desarrollo y complementación de la línea de negocio multicanal o digital para con la línea de negocio convencional.

Este último punto clave es común a todos los casos analizados, pero en *Uniprex* se ha hecho especial hincapié en su vinculación con el modelo de radio convencional. La descripción de la línea de negocio digital, en tanto en cuanto a su sistema de gestión de contenidos, es un asunto complementario a nuestro estudio, no el protagonista, es decir, nuestro objetivo para con la gestión de contenidos es conocer su diseño y aplicación en la radio convencional, a sabiendas de la división orgánica y funcional de las dos líneas de distribución de contenidos radiofónicos.

- El estudio de *RNE* ha sido bien distinto. Por su titularidad pública, el acceso a la información y a su modelo de trabajo es más sencillo, su transparencia para con el investigador es más clara y, por lo tanto, el camino para obtener información se simplifica, no sin buscar igualmente la contraposición de ideas que exige cualquier tipo de trabajo de investigación. También en este caso se ha accedido a los responsables de las divisiones digitales impulsados, inicialmente, por lo difícil que resultaba entender que un modelo de gestión minuciosamente jerarquizado y perteneciente a una corporación mediática de carácter nacional –con las connotaciones

de responsabilidad histórica que eso implica– dividiéndose sus modelos de gestión de contenidos entre el área convencional y el área digital.

- El acceso a *COPE* merece atención especial por su excepcional dificultad: el hermetismo del servicio documental para con la investigación significó uno de los mayores contratiempos en la elaboración de este proyecto. Tras meses de gestiones incompletas y poco fructíferas, se decidió acceder a la información solicitada a través de fuentes satélites. Así, no de forma complementaria, sino sustituta, el responsable de la línea de negocio digital (Departamento de Internet, en este caso), anteriores responsables y actuales subordinados del departamento documental y el responsable de sistemas informáticos han sido las voces audibles de este estudio de caso. A través de diferentes descripciones guiadas hacia nuestro objetivo, se ha podido elaborar un escáner del modelo de trabajo de la cadena históricamente episcopal cumpliendo las exigencias previstas.

1.8.2 Observación directa

Como habíamos adelantado en la descripción metodológica, el proceso de observación directa se antojaba complejo, al menos para realizarlo de forma rigurosamente paralela en todos los casos muestra del estudio. Y, efectivamente, no se contó con el beneplácito de las empresas para realizar estancias prolongadas como método de observación directa y participante en los entornos de trabajo, no obstante y coincidiendo con las fechas de las entrevistas personales en profundidad –realizadas todas ellas en la misma área de trabajo en la que se ejecuta la actividad de gestión corporativa–, se ha tenido acceso a los departamentos y a su actividad diaria durante, al menos, una jornada.

- *Cadena SER.*

- 25 de marzo de 2010: observación de la organización departamental y participación en la actividad diaria de inclusión audios y descripción de contenidos en la sección de música. Visionado de la actividad realizada en la antigua Gerencia de Proyectos y Servicios.

- 26 de marzo de 2012: comparación presencial de los cambios sucedidos con la reconfiguración departamental que modificó su organigrama y posicionamiento empresarial. Visualización y uso del manejo de *Enciclomedi@*.

- *RNE*.

- 30 de mayo de 2012: observación del área de trabajo y distribución de competencias. Visualización y uso del manejo de *ARCA*.

- *COPE*.

- 9 de abril de 2013: observación del área de trabajo de *COPE*, redacción y Departamento de Internet (área de distribución digital). No se ha tenido acceso al área de trabajo de Documentación en ningún caso.

1.8.3 Clasificación de las fuentes de información y herramientas bibliográficas

En todo trabajo de investigación, es imprescindible realizar un proceso de revisión bibliográfica, es determinante como apoyo discursivo, complemento informativo y sustento del estado de la cuestión.

“La revisión de la literatura (que supone estar al día de lo publicado sobre el tema que se pretende investigar) y la utilización de las estadísticas existentes (las publicadas en el INE, por ejemplo), son tareas siempre presentes en la realización de estudios cuantitativos y cualitativos” (Valles, 2003: 109).

En vista de la especificidad del campo de estudio al que nos referimos en este proyecto, parece pertinente, útil y necesario el presentar, de modo ilustrativo, las principales fuentes de información que han soportado el peso de esta investigación.

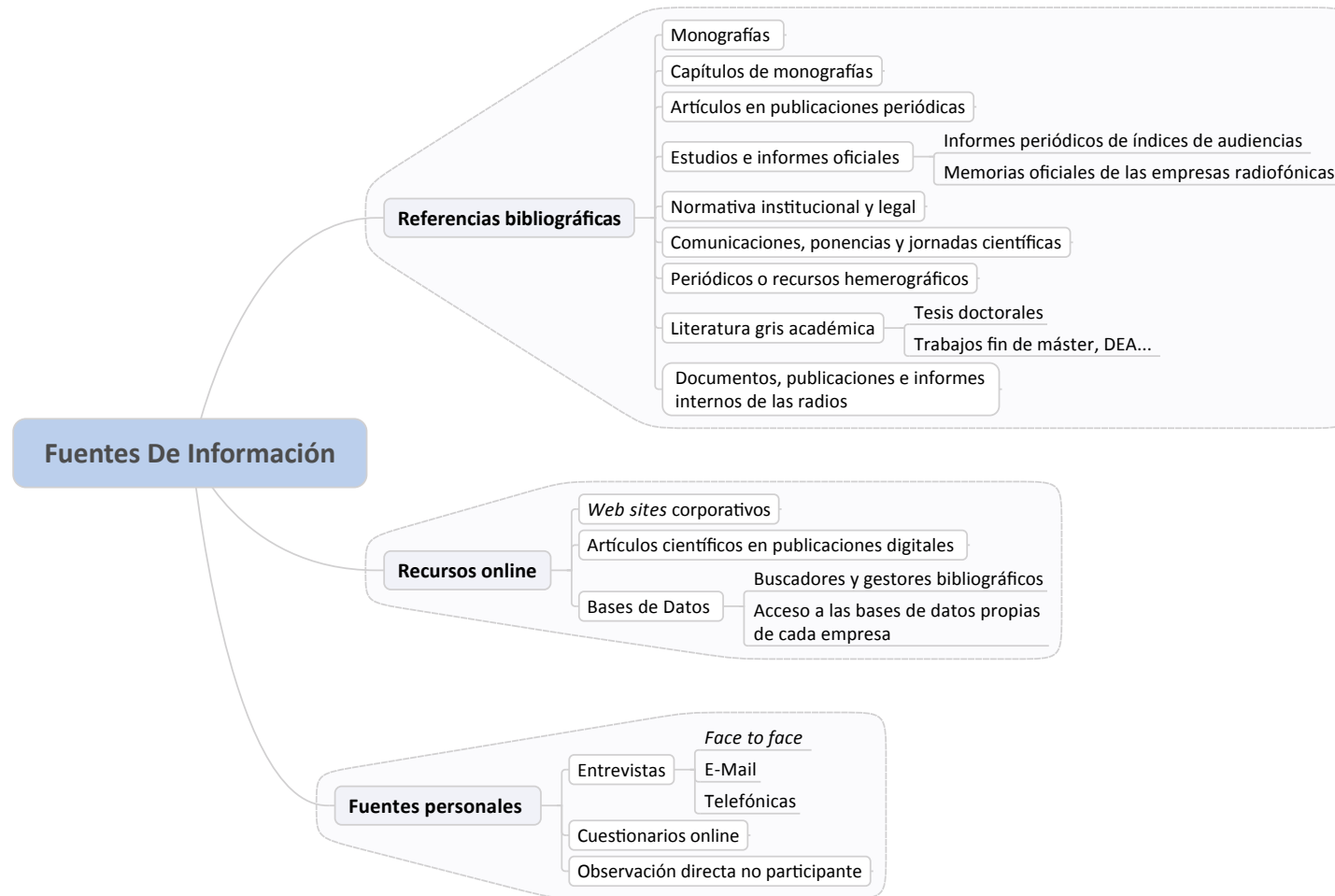


Gráfico 2 Esquema de las principales fuentes de información empleadas a lo largo de la investigación. Fuente: elaboración propia.

Fieles a las directrices que exige un trabajo de investigación científica, la obtención de datos e información, contextual y específica, es un proceso de cuyo buen hacer, rigurosidad y exactitud depende gran parte del resultado final.

Como ejemplifica el gráfico anterior, se han dividido las fuentes de información en tres grandes bloques que aglutinan el abanico de recursos en los que se fundamentan tanto el marco contextual y conceptual como los estudios de caso.

Precisamente los estudios de caso se cimientan en su mayoría en fuentes de información personales (entrevistas, cuestionarios y observación participante que implica, en este último caso, el contacto directo con profesionales que de igual modo aportan información), los *web sites* corporativos y la escasa oferta bibliográfica especializada que existe en este campo. Para la elaboración del marco contextual y conceptual, sin embargo, sí cobran especial relevancia las monografías y, sobre todo, publicaciones periódicas, el medio de divulgación científica más actualizado.

Coherentemente a lo antedicho, el espacio temporal de la mayor parte de la colección bibliográfica de referencia y resultado de esta investigación, se enmarca entre la última década del siglo XX y la más reciente actualidad. Sin embargo, también se ha recurrido a obras monográficas clásicas como fundamento teórico, especialmente como apoyo para la elaboración del contexto científico e histórico que da comienzo a este trabajo.

La revisión bibliográfica, lejos de formar parte de una etapa concreta de la estrategia investigadora, ha sido una constante a lo largo de todo el trabajo, ya que la actualización de conceptos implica una vigilancia permanente de la producción científica vinculada al objeto de estudio.

A lo largo del texto se especifican las fuentes de información citadas siguiendo el método planteado por la American Psychological Association en su sexta edición (Apellidos, año: página), cuyas referencias se muestran sistematizadas al final de cada capítulo indizadas de forma alfabética y, siguiendo la misma normativa, al final del documento diferenciadas en este caso por tipología documental bajo el epígrafe de *Referencias Bibliográficas*. Las referencias a las entrevistas personales no se reflejan al final de cada capítulo, sino que se compilan en el apartado VII.3 Fuentes Personales.

Para realizar el proceso de búsqueda, gestión y organización de recursos bibliográficos, hemos recurrido a los siguientes servicios:

- Bases de datos y catálogos de producción científica genéricos: *Summon* que nos permite buscar de forma integrada en todos los recursos de la UCM y exportarlos a un gestor bibliográfico; *Ebsco*, base de datos online que alberga un importante catálogo de producciones académicas a texto completo; *WorldCat*, catálogo online gestionado por el OCLC (Online Computer Library Center); *Compludoc*, base de datos de la Universidad Complutense; *Google Scholar*; *LISA*, catálogo especializado en Biblioteconomía y Documentación y Ciencias de la Información; *Scopus* y *Academic Search*, buscadores internacionales de producción científica; *Universia*, presenta un directorio de recursos de búsqueda; *Recoleta*, plataforma de acceso libre que agrupa varios repositorios científicos nacionales.
- Bases de datos utilizadas *ex profeso* para rastrear y acceder a tesis doctorales: *Teseo*, *Eprints Complutense*, *Dialnet*, *ProQuest*, *Xarxa*, *Rebuin*, *Redial*.
- Bases de datos utilizadas *ex profeso* para rastrear artículos de revistas científicas: *Dialnet*, *Redalyc*, *Latindex*, *ISOC*, *MLA*, *E-REVIST@AS*, *Proquest*, *AccesoAbierto*, *ABI/Inform*,
- Recursos online para localizar presentaciones científicas: *SlideShare* y *Scribd* han sido dos servicios online, *open access*, muy útiles para complementar contenidos.
- Gestor bibliográfico: de entre las diferentes ofertas, se ha optado por la utilización de *Refworks*, herramienta que nos permite crear una colección de referencias bibliográficas.

1.9 Estructura del trabajo

La estructura del trabajo de investigación responde a las bases metodológicas aplicadas al proyecto. Respetando las directrices que la naturaleza científica exige a un estudio de este tipo, los contenidos se estructuran de forma lógica y siguiendo un orden que aplica de lo más genérico a lo más específico, un sistema de descripción descendiente que se ha mantenido a lo largo de toda la investigación. Así, podemos dividir el proyecto en dos grandes áreas: por un lado, el *backup* metodológico y conceptual y, por el otro, la aplicación y conclusiones de los estudios de casos.

Dada la minuciosidad descriptiva de cada caso, el número de capítulos de la investigación se adelanta extenso. Para simplificar el índice de contenidos se ha decidido dividir el proyecto en bloques temáticos.

Así, la investigación abre sus páginas con la descripción de los fundamentos descriptivos y metodológicos: presentación, objeto y objetivos del estudio, hipótesis, fundamentación teórica, justificación y descripción de las unidades de análisis, descripción de las fuentes utilizadas y presentación gráfica de la estructura y metodología científica.

Como toda investigación de esta naturaleza, el objeto de análisis se aborda desde distintas perspectivas y áreas del conocimiento. En este caso, eso implica una contextualización pormenorizada que, siguiendo una vez más una trayectoria descriptiva de lo más general a lo más específico, se ejemplifica en la estructuración de contenidos. De este modo, la vinculación de las distintas teorías que conforman el marco teórico y contextual del proyecto han derivado en una prolongación descriptiva que se extiende a lo largo del primer y segundo bloque de contenidos. La justificación de esta dilatación teórica radica en la importancia que otorgamos a la aplicación estratégica, tanto de la gestión de contenidos, como de la gestión del conocimiento en el entorno empresarial. Por ello, y con la intención de que no quede duda alguna de la interconexión de ambas políticas de gestión de activos intangibles, aportamos una dosis teórico-descriptiva tan vasta como necesaria para entender la perspectiva de la autora en esta investigación.

En base a lo antedicho, el primer bloque de contenidos sienta las bases contextuales externas e internas de la empresa de radiodifusión en el Estado español: la reinención del modelo de trabajo en la distribución de contenidos mediáticos, así como el concepto de empresa radiofónica, su estructura y sus funciones principales que, en conjunto, reflejan la teoría general que luego se aplicará a cada estudio de caso de forma particular.

En el segundo bloque de contenidos nos adentramos de lleno en el marco específico de la investigación, la gestión de contenidos y del conocimiento. Esta área se aborda desde una perspectiva teórica que vincula ambas políticas de gestión siguiendo su estela evolutiva y finaliza estableciendo sus semejanzas y divergencias. Se aplican, posteriormente, las teorías generales al contexto radiofónico y es, en este

momento, cuando el factor humano alcanza su papel protagonista. Se trata de una extensión del marco teórico que profundiza en el significado de los conceptos que se tratarán a lo largo del trabajo.

El tercer bloque, el de los estudios de caso, se divide en cuatro grandes capítulos que se subdividen, a su vez, en cuatro planos: descriptivo, organizativo, funcional y empresarial.

El cuarto bloque aporta, en primer lugar, una valoración crítica de los estudios de caso y, en segundo lugar, una clasificación de las políticas de gestión de contenidos y del conocimiento aplicadas en el contexto radiofónico nacional. Esta clasificación se presenta siguiendo un esquema gradual, de lo más funcional a lo más estratégico, donde lo más estratégico es un concepto integracionista, acumulativo, es decir, una suma de funcionalidades.

En el quinto bloque recoge una propuesta conceptual de un modelo de gestión de contenidos y del conocimiento aplicable a la industria de la comunicación radiofónica. La formulación del modelo que busca acercarse al ideal, se subdivide en dos vertientes vinculadas. La primera se refiere a la gestión de contenidos y, la segunda, a la gestión del conocimiento que, desde la óptica aquí planteada, deben terminar por fusionarse en un mismo modelo de gestión.

Finalmente, el sexto bloque de contenidos es el último elemento, las reflexiones finales. En esta ocasión, el contenido se subdivide en tres capítulos que poca descripción merecen por la evidencia de su enunciado: conclusiones, perspectivas de futuro y nuevas líneas de investigación.

Al final de la narración, las referencias bibliográficas e índices –elementos gráficos, índice analítico, índice onomástico e índice de contenidos–.

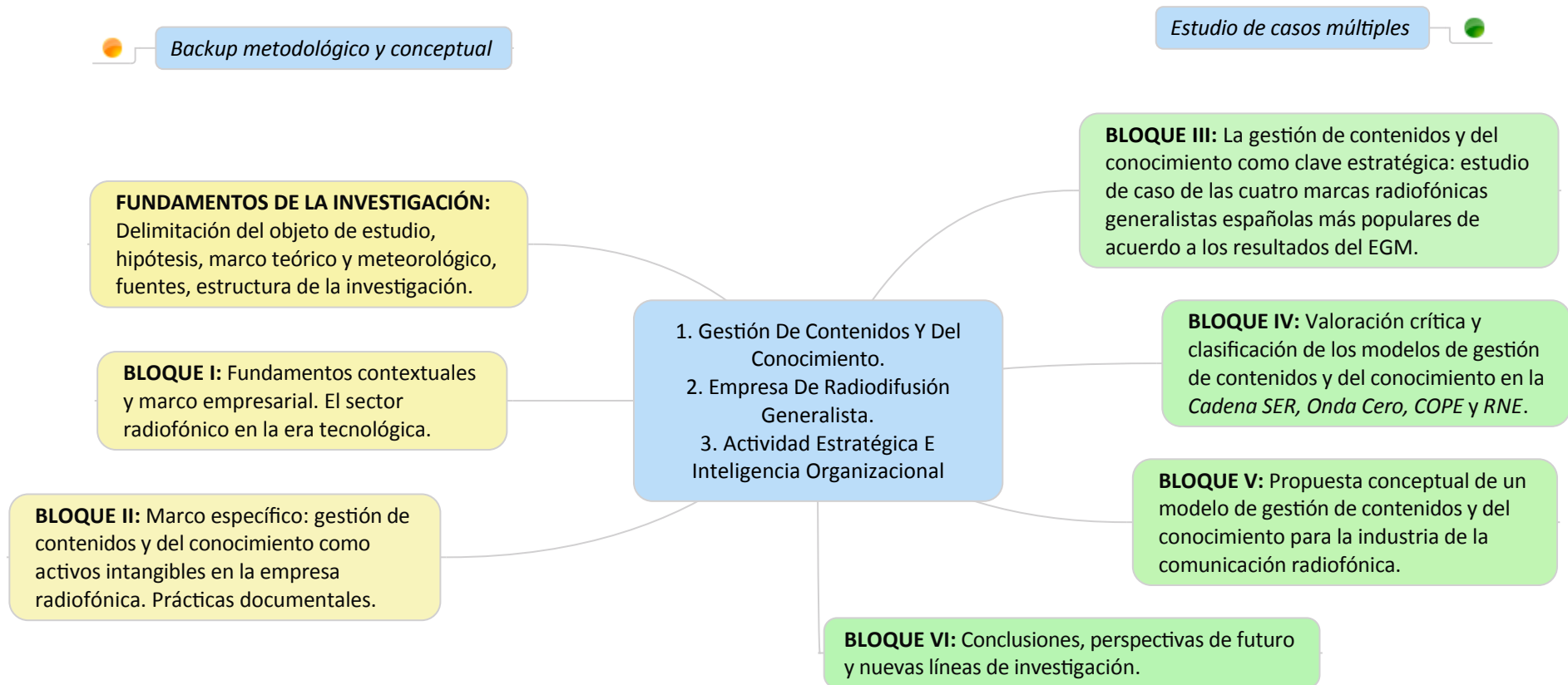


Gráfico 3 Estructura de contenidos de la investigación. Fuente: elaboración propia.

Como ya se mencionó anteriormente, para la elaboración de las referencias bibliográficas se ha recurrido al método propuesto por la American Psychological Association (APA) en su sexta edición. Así, bajo el epígrafe *Referencias Bibliográficas* se citan aquellas obras que han sido mentadas a lo largo del texto y, por otro lado, en *Bibliografía Consultada* se incluyen aquellas fuentes que han colaborado en el desarrollo de la investigación, pero que no han sido mencionadas literal o parafraseadamente en el texto. En ambos apartados las fuentes se organizan en cuanto a su tipología e indizan alfabéticamente por el primer apellido.

Se cierra el estudio con la indexación de contenidos. Los elementos gráficos se organizan por su naturaleza –gráficos, tablas e imágenes– y se presentan en el mismo orden en el que aparecen en el texto; el índice analítico está formado por una lista de conceptos que se consideran ejes vertebradores del texto, sin confundirlos con las palabras clave; el índice onomástico incluye nombres propios de personas físicas y jurídicas y, finalmente, se incluye el índice de contenidos que abre y cierra el texto de la investigación.

1.10 Esquema de la investigación en base a la metodología aplicada

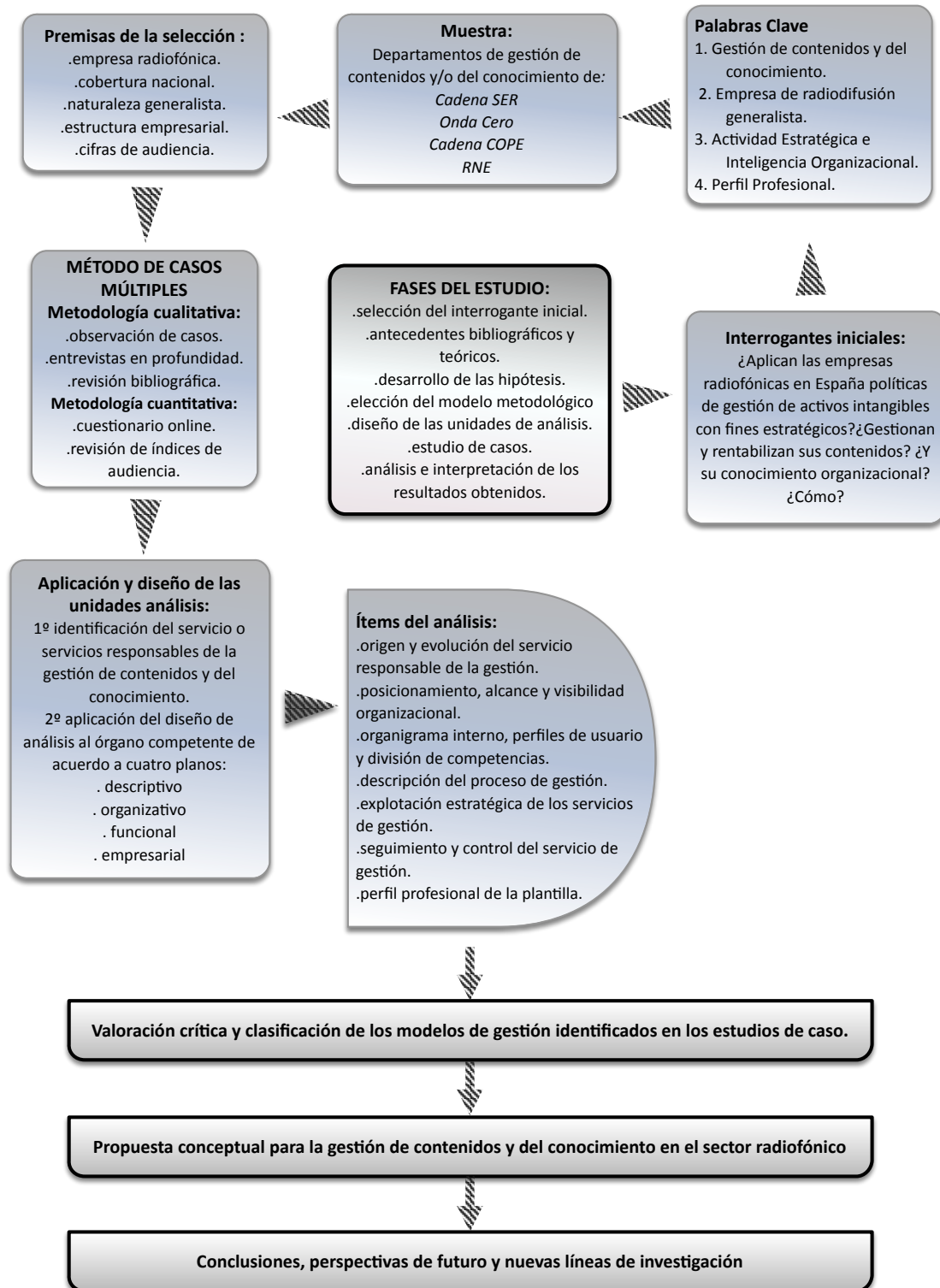


Gráfico 4 Esquema de la investigación en base a la metodología empleada. Fuente: elaboración propia.

1.11 Referencias citadas. Capítulo 1.

- Afuera Heredero, A. (2010).** El proceso documental de audio en la ser. *Revista General De Informacion y Documentacion*, 20, 455.
- AIMC (2013).** *Actividades*. Disponible en: <http://www.aimc.es/Actividades.html> [Última fecha de consulta: 13 de diciembre de 2013]
- Alfonso Noguerón, L. (2004).** El centro de documentación de radiotelevisión valenciana. *Cuadernos De Documentación Multimedia*, (15). Disponible en: <http://www.google.es/#q=El+centro+de+documentación+de+radiotelevisión+valenciana> [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]
- Ariza Chicharro, R. M. (2004).** El archivo de la palabra de radio nacional de españa. *Revista General De Información y Documentación*; 14 (2), pp. 29 – 58.
- Badillo, Á. y Peña Pérez Alaejos, M. (2012).** Estructura del mercado radiofónico español. Transformaciones y tendencias del clivaje público/privado. En Gallego Pérez, J.I. y García Leiva, M. T. *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*. Madrid: Instituto RTVE.
- Berganza Conde, M. R. y García Galera, M. C. (2005).** Metodología y uso estratégico de Fuentes estadísticas y bases de datos de contenidos de medios. En Berganza Conde, M. R., Ruiz San Román, José Antonio, y García Galera, María del Carmen. (2005). *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid, [et. al.]: McGraw Hill.
- Bonet, M., y Quijada, D. F. (2006).** El reto de la digitalización del archivo sonoro en los servicios públicos de radiodifusión. El caso de Catalunya Ràdio. *El Profesional De La Información*, 15 (5), pp. 390-396. doi:10.3145/epi.2006.sep.08
- Bustelo Ruesta, C. (2009).** La gestión de documentos y las evidencias en las organizaciones. del plano operativo al plano estratégico: Una propuesta desde la normalización. *Revista Española De Documentación Científica*, 32(4), pp. 157-160.
- Bustos Pérez de Salcedo, P. (2007).** Sistemas integrados y gestión documental. la experiencia en telecinco. *El Profesional De La Informacion*, 16(5), 450-455. doi:10.3145/epi.2007.sep.07
- Caldera Serrano, J. (2004).** La documentación sonora en los sistemas de información documental de los medios audiovisuales. *Boletín De La Asociación Andaluza De Bibliotecarios*, (74), 29-39.
- Caridad Sebastián, M. (2011).** *Documentación audiovisual: Nuevas tendencias en el entorno digital*. Madrid: Síntesis.
- Carrillo-Durán, M. V. y Nuño-Moral, M. V. (2010).** La documentación en la evaluación y gestión de la imagen corporativa. *El Profesional De La Informacion*, 19(2), pp.123-132. doi:10.3145/epi.2010.mar.02

- Davenport, T. H., y Prusak, L. (2001).** *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson education.
- Eíto Brun, R. (2013).** Madurez de la gestión de contenidos, ¿sinónimo de desgaste o de oportunidades?. *El Profesional de la Información* 22 (5) 377-380.
- Fernández Sande, M.A. y Peinado Miguel, F. (2012).** La empresa radiofónica actual. En Gallego Pérez, J.I. y García Leiva, M. T. *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*. Madrid: Instituto RTVE.
- Fernández Sande, M. Á., Rodríguez Barba M. D. y Rodríguez Pallares, M. (2013).** La gestión de contenidos como actividad estratégica en empresas de radiodifusión. Estudio de casos en la radio comercial española. *El Profesional de la Información* 22 (5) 392-398.
- Galindo Cáceres, L. J. (1998).** *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México D.F: Pearson Educación.
- García Galera, M. C. y Berganza Conde, M. R. (2005).** El método científico aplicado a la investigación en Comunicación Mediática. En Berganza Conde, M. R., Ruiz San Román, José Antonio, y García Galera, María del Carmen. (2005). *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid, [et. al.]: McGraw Hill.
- García Lastra, J.M. (2012).** Del modelo productivo de la era analógica al de la radio multicanal. En Gallego Pérez, J.I. y García Leiva, M. T. *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*. Madrid: Instituto RTVE.
- Hernández Pérez, T. (2011).** La documentación audiovisual. En Caridad Sebastián, M. (2011). *Documentación audiovisual: Nuevas tendencias en el entorno digital*. Madrid: Síntesis.19-43.
- Janesick,V. J. (1994).** The dance of qualitative research design. En Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, California [etc.]: Sage pp. 209-219
- Kerlinger, F. N. (1975).** *Investigación del comportamiento: Técnicas y metodología*. México: Interamericana.
- López Vidales, N. (2011).** La radio se transforma: nuevas tecnologías, nuevos hábitos y nuevos perfiles para el medio más cercano. En Ortiz Sobrino, M. Á., y López Vidales, N. (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. la democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua. pp 15-40
- López Yepes, A., Pérez Agüera, J. R., y Sánchez Jiménez, R. (2003).** Tratamiento de la documentación audiovisual en el entorno digital: Iniciativas de metadatos y lenguajes de descripción multimedia. *El Profesional De La Información*, 12 (6), 443-451.
- Marques de Moura Gomes Viana, P. M (2008).** Media Asset Management in Broadcasting. New approaches to enable the effective management of physical resources and media objects. Tesis doctoral. Porto: Universidade do Porto. Director: Dr. Artur Pimenta Alves

- Marta Lazo, C. y Ortiz Sobrino, M. Á. (2013).** Gestión de los fondos documentales en Radio Nacional de España. *El Profesional de la Información* 22 (5) 399-403.
- Ortiz Sobrino, M. Á. (2011).** La radio española en el umbral de la web 3.0. En Ortiz Sobrino, M. Á., y López Vidales, N. (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. la democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua. Pp. 41- 65
- Ortiz Sobrino, M. Á., y López Vidales, N. (2011).** *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. la democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua.
- Paul, N. (2008).** Elegía del centro de documentación de prensa. *El Profesional De La Informacion*, 18(3), 249-254. doi:10.3145/epi.2009.may.01
- Peinado Miguel, F. y Rodríguez Barba, M. D. (2011).** Nuevos modelos de negocio para la radio. En Ortiz Sobrino, M. Á., y López Vidales, N. (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. la democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua.
- Población Bernardo, J. I. y García-Alonso, P. (1997).** *Organización y gestión de la empresa informativa*. Madrid: CIE de inversiones editoriales.
- PricewaterhouseCoopers (2013).** Gestión de los activos intangibles. Es el momento de actuar. Disponible en: http://www.pwc.es/es_ES/es/legal-fiscal/assets/gestion-de-los-activos-intangibles.pdf [Última fecha de consulta: 18 de noviembre de 2013]
- Prieto, L. (2007).** Información y documentación radiofónica: Espacios para un interés común. La experiencia de radio nacional de España. *El Profesional De La Informacion*, 16(5), 443-449. doi:10.3145/epi.2007.sep.06
- Ribes Guàrdia, F. X. (2001).** *Las emisoras de radio del estado español en internet: las bitcasters*. Tesis doctoral. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Directora: Dra. Rosa
- Rodríguez Barba, M. D. (2002).** *Factores determinantes de orden tecnológico en la empresa de radiodifusión en España (1996-2000): De los sistemas analógicos a los sistemas digitales*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Director: Dr. José Augusto Ventín Pereira.
- Salvador Benítez, A. (2010).** Políticas de salvaguardia y acceso en los archivos audiovisuales de televisión. Marco jurídico y nuevos servicios interactivos en la televisión digital. *Revista Derecom* (2). Disponible en: <http://derecom.com/numeros/pdf/salvador.pdf> [Última fecha de consulta: 5 febrero de 2013]
- Sellas Güell, T. (2008).** *La voz de la web 2.0. Análisis del contexto, retos y oportunidades del podcasting en el marco de la comunicación Sonora*. Tesis doctoral. Barcelona: Universidad Internacional de Catalunya. Director: Dr. Christopher David Tulloch.
- Sierra Bravo, R. (2008).** *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Stake, R. E. (2007).** *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Tallón García, J. (1992). *Lecciones de empresa informativa*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica. México: Limusa.

Valles Martínez, M. S. (2003). *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.

Wimmer, R. D., y Dominick, J. R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación: Una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch.

Fuentes personales. V. VII.3

**BLOQUE I: Fundamentos contextuales y marco
empresarial: el sector radiofónico en la era tecnológica**

Capítulo 2: Panorámica actual: la sociedad de la información y la comunicación

2.1 Revolución tecnológica: de la era industrial a la era digital

En el mundo científico suele utilizarse la expresión *axioma indiscutible* para referirse a esas realidades incuestionables por su evidencia empíricamente demostrada. A día de hoy es también axioma indiscutible el que las predicciones que McLuhan hizo en su día y la aldea global que vaticinaba el estudioso canadiense son proposición manifiesta y la causa de una reconversión social y económica que afecta al modo de hacer las cosas, a la producción y a las relaciones interpersonales. Es en este contexto en el que cobra sentido este estudio.

La ruptura de barreras geográficas en el ámbito comunicativo, protagonista de innumerables debates en todo el mundo, es ya una realidad aceptada que, ahora, sienta las bases de nuevas teorías. Ya no sorprende la interconexión global, ahora interesa cuánto tarda dicha conexión, la interactividad comunicativa, la multiplicación de los contenidos que implica, la gestión de los mismos o su puesta en valor y, desde una perspectiva más transversal, los efectos sociopolíticos, económicos, tecnológicos y científicos que implica su popularización. Sea como sea, el concepto de aldea global está presente en el debate y producción científica actual.

Luis Buceta Facorro (2004:303) explicaba, hace ya unos años, diferentes interpretaciones del concepto globalización:

- Por un lado están aquellos que entienden que la globalización es el resultado de la evolución del progreso de las civilizaciones, cuyo principal instrumento creador es el lenguaje que extiende y universaliza la cultura poniendo en relación a los hombres, las comunidades humanas y las naciones.
- Otro punto de vista es el que defiende que la globalización es la última etapa histórica de la revolución industrial, desarrollo del sistema capitalista y del liberalismo, consecuencia de la época del bienestar social.

Independientemente de cual sea la opción elegida, lo cierto es que como todo hito evolutivo, la globalización en toda su amplitud conceptual ha tenido vinculación con el devenir de los hechos históricos:

Tras la Segunda Guerra Mundial, los avances tecnológicos marcaron un modelo económico sostenido por las sociedades industrialmente avanzadas, fue la denominada: *edad dorada* (Otero Carvajal, 2000), pero la crisis del petróleo de 1973 supuso una ruptura en la expansión de riqueza y del modelo productivo vigente hasta el momento. El neoconservadurismo lideró la marcha del mundo industrializado en el ámbito anglosajón, arrasando con el modelo *keynesiano*, potenciando la práctica del consumo individualizado y coadyuvando en la polarización de clases y regiones.

Posteriormente, el desarrollo de la informática, los satélites y la microelectrónica como ejemplo del desarrollo tecnológico, son la base de lo que Castells denominó: *sociedad informacional* (1997: 47). El desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) fue la piedra angular de dicho cambio social, cuya transición se asienta en los años ochenta, se impone en los noventa y ha dado pie al término filosófico de la *postmodernidad*.

Si retomamos la teoría de Buceta Facorro (2004: 300) entendemos a las Tecnologías de la Información y de la Comunicación como clave de la interconexión global y del desarrollo que están viviendo los diferentes pueblos a nivel transversal. Esta forma de entender la globalización se contrapone a otros puntos de vista que relacionan la ruptura de barreras geográficas con la base del desarrollo social y fundamentalmente con la economía. En esta línea, Anthony Giddens (2000: 26) sostiene que el triunfo del liberalismo económico es el germen del mundo globalizado, pero no es la única área afectada. Aquellos reacios a su aceptación se refieren únicamente a este tipo de globalización económica. Giddens mantiene al margen de las críticas directas al ámbito comunicativo, cuyo impacto global es consecuencia del poder de aceptación de la sociedad. De cualquier modo, parece lógica la relación entre las TIC y la ruptura de fronteras políticas. El desarrollo tecnológico en el sector de las comunicaciones es la clave para vencer las barreras geográficas y coadyuva, por tanto, a imposición de la globalización.

“La tecnología es ahora más que nunca una fuerza que penetra en la vida y la mente de todos, y que, a veces, se presenta como un halo de asepsia o como una bandera que resolverá todos los problemas. Dado que vamos a convivir con ella el resto de nuestras vidas, sería bueno recuperar la acertada ley que el historiador de

tecnología Melvin Kranzberg formuló hace algún tiempo: la tecnología no es buena, ni mala, ni tampoco neutral” (Joyanes 2001:60, citado en Buceta Facorro, 2004:306)

No se trata, pues, de atribuirle adjetivos calificativos al uso y manejo de las tecnologías, sino de asumir como evidente su impacto social a nivel transversal y la necesidad de adaptarse de forma individual y empresarial a sus prestaciones, lo que en su momento se definió como *alfabetización digital*. Y es que las Tecnologías de la Información y la Comunicación, al igual que cualquier avance o variación externa histórica, producen un cambio sistémico en la actividad social (Aguirre, 2006: 109).

En el sector de las comunicaciones mediáticas, las TIC multiplicaron el alcance y volumen de contenidos y dieron pie a la convergencia multimedia o multiformato, afectando a toda la cadena de producción y tratamiento de fondos documentales de forma directa. En este caso, nos interesa observar cómo la adaptación a las nuevas tecnologías influye en la revalorización de los activos intangibles empresariales como los contenidos y el conocimiento.

2.2 Adaptación a la Sociedad de la Información y la Comunicación en España.

Las telecomunicaciones, el desarrollo de la microelectrónica, la informática y los satélites han roto las fronteras entre el ocio y negocio y han supuesto un salto cuantitativo y cualitativo histórico para el sector de la comunicación mediática.

El impacto real y potencial de las TIC, a nivel socioeconómico y político, ha suscitado iniciativas a nivel nacional y supranacional para facilitar el acceso a sus prestaciones, con las intenciones de menguar diferencias poblacionales y fomentar el desarrollo económico basado y dependiente de las mismas. Las políticas europeas en este campo luchan por hacer competitivos a sus estados miembros en el juego de la producción basada en la tecnología y la economía del conocimiento. A través de recomendaciones oficiales, incitó a los estados miembros a adoptar medidas que potenciasen el desarrollo de las TIC y un ambiente propicio a nivel legislativo para el desarrollo de un modelo económico y social en consonancia con los principios de la Sociedad de la Información y la Comunicación y la convergencia digital. A partir de ahí, los países pertenecientes a la unión supranacional europea han tenido la

obligación de aplicar, en base a su idiosincrasia nacional, las recomendaciones de Bruselas:

La iniciativa i2010, planteada en el Consejo Europeo de Lisboa en el año 2000, revisada y modificada cinco años más tarde¹, se irguió como marco estratégico en el cual se marcaron las políticas generales de la Sociedad de la Información y los medios de comunicación con los objetivos de fomentar el conocimiento por un lado y crear empleo por el otro.

En 2009, se publicó un informe de la Comisión Europea en relación a los efectos cuantificables resultantes de la iniciativa i2010. Los resultados fueron positivos en cuanto a la modernización tecnológica en ámbitos socioeconómicos de Europa, no obstante seguía existiendo una gran distancia con EE.UU, Japón o Corea del Sur en cuestiones de investigación o innovación.

Bajo este pretexto y muy influenciados por la crisis económica global, más pronunciada en algunos países europeos, en 2009 y cercanos a la expiración de la Estrategia de Lisboa, se planteó una nueva iniciativa, la Estrategia 2020, puesta en marcha en marzo de 2010 y que prioriza el alcanzar los siguientes fines:

- Crecimiento inteligente: desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación.
- Crecimiento sostenible: promoción de una economía que haga un uso más eficaz de los recursos, que sea más verde y competitiva.
- Crecimiento integrador: fomento de una economía con alto nivel de empleo que tenga cohesión social y territorial. (Comisión Europea, 2010).

Entre los siete pilares de la Estrategia Europa 2020, la iniciativa de crear una Agenda Digital propone explotar el potencial de las TIC, creando un mercado digital único regulado legalmente, facilitando el acceso a internet a toda la población y favoreciendo el crecimiento económico en este campo.

¹ Cuyo propósito era hacer de la Unión Europea “la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, antes del 2010, capaz de un crecimiento económico duradero acompañado por una mejora cuantitativa y cualitativa del empleo y una mayor cohesión social” (Consejo Europeo de Lisboa, 23 y 24 de marzo de 2000).

“Para poner a Europa en la senda de un crecimiento inteligente, sostenible e incluyente. [...] El objetivo de esta Agenda es trazar un rumbo que permita maximizar el potencial económico y social de las TIC, y en particular de internet, como soporte esencial de la actividad económica y social: para hacer negocios, trabajar, jugar, comunicarse y expresarse en libertad” (Comisión Europea, 2010).

En la versión de 2013 del Informe Anual de la Sociedad en Red, elaborado por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI) se ofrecen los siguientes datos con respecto al uso y manejo de la web en el contexto europeo y español:

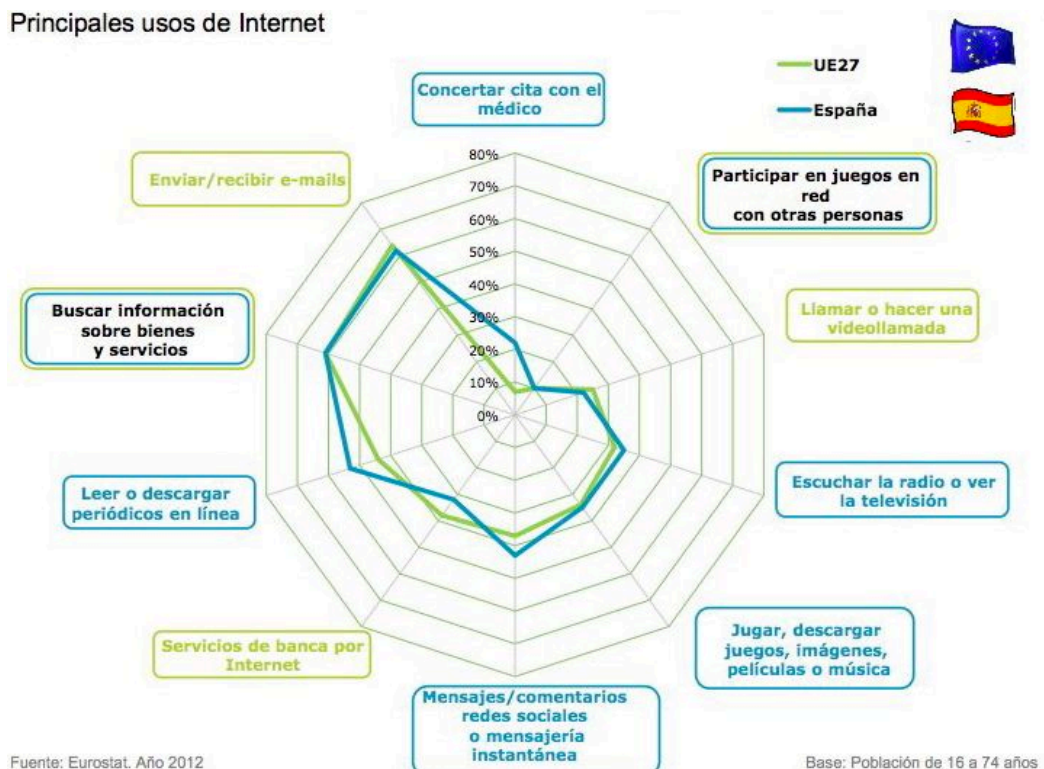


Gráfico 5 Usos de internet en Europa y España. Fuente: ONTSI, 2013

Siguiendo las pautas de la Unión Europea y como respuesta a las bofetadas que ofrecía la realidad a todo aquel sector ajeno a las nuevas tecnologías, España inició un plan pionero en el ámbito del Gobierno para potenciar el desarrollo de la Sociedad de la Información y la Comunicación: el Plan Avanza, una de las líneas de actuación de la iniciativa Ingenio 2010 en respuesta a la revisión de la Estrategia de Lisboa en 2005. El proyecto fue aprobado por el Consejo de Ministros en ese mismo año y se planteó

como objetivo impulsar la productividad del país y dar un empujón a su economía favoreciendo el bienestar de los ciudadanos.

El Plan Avanza inicial contaba con una estrategia de actuación articulada en cuatro grandes líneas de trabajo –Ciudadanía Digital, Economía Digital, Servicios Públicos Digitales y Contexto Digital– que buscaban potenciar la inclusión de las nuevas tecnologías en la sociedad y conectar a la población con los organismos gubernamentales. Los resultados fueron positivos, situando al sector de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información como motor de desarrollo social.

Como prolongación de las medidas de esta primera fase surge el Plan Avanza 2, con el objetivo de afianzar ya no la implantación, sino el uso y práctica de las TIC contribuyendo a la mejora económica del país. En este caso se delimitó temporalmente este proyecto desde el año 2009 al 2012, estableciendo las siguientes líneas de actuación que ejemplifican el objetivo de este nuevo plan: Desarrollo del sector TIC; Capacitación TIC; Servicios Públicos Digitales; Infraestructura; Confianza, Seguridad y Accesibilidad.

En el sector audiovisual, la evolución de las TIC ha sido significativamente representativa en la economía española, llegando a aportar un 22,5% del PIB español en 2008, según el Informe Anual de la Sociedad en Red del mismo año.

En febrero de 2013, el Consejo de Ministros aprobó la Agenda Digital para España, como respuesta a las recomendaciones europeas redactadas en la Estrategia 2020. El proyecto español, competencia conjunta de los Ministerios de Industria, Energía y Turismo y de Hacienda y Administraciones Públicas, pone como fecha final de su primera fase el año 2015 para poner en marcha una serie de medidas que potencien el desarrollo de la economía y la sociedad digital.

Entre las actividades más realizadas en la web se encuentra el acceso a los medios de comunicación:

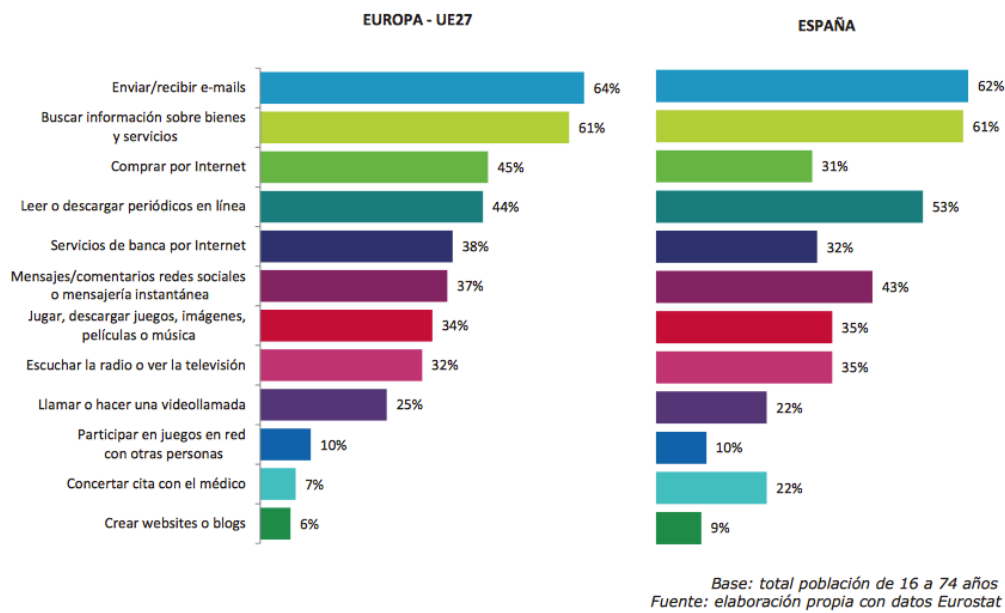


Gráfico 6 . Principales usos de internet en la UE27 y en España. Fuente: ONTSI, 2013

El sector TIC y la distribución de contenidos generaron 100.828 millones de euros en el ejercicio de 2011, según el Informe de Contenidos Digitales en España (ONTSI, 2013), un 2,5% menos que el año anterior, aún cuando la inversión se incrementó en este campo (ONTSI, 2013). Los contenidos digitales –publicaciones, cine, música y audiovisuales– superaron en ingresos a la distribución de contenidos no digitales, favorecidos por las iniciativas europeas y nacionales con respecto a la potenciación del uso y rentabilización de las TIC y la distribución de contenidos digitales.

Distribución de la facturación del sector TIC y contenidos

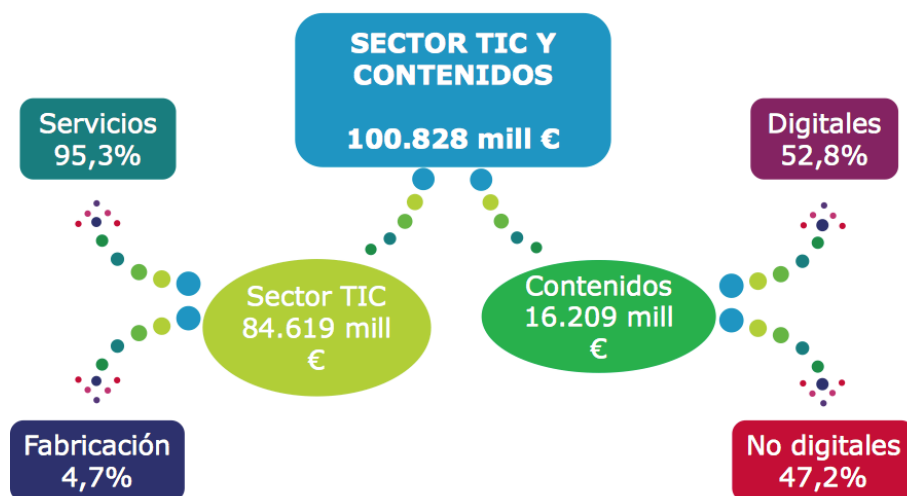


Gráfico 7 .Distribución de la facturación del sector TIC y contenidos en Europa. Fuente. ONTSI, 2013

La explotación de las posibilidades que ofrecen las TIC implica nuevas políticas empresariales en el sector de la comunicación mediática, que exigen la reinvención de los modelos de producción y distribución tradicionales multiplicando sus contenidos en base a un modelo multiformato.

El sector audiovisual se ha integrado en este sistema económico adaptando sus productos a la distribución digital, bien a través de internet, creando líneas de negocio específicas para gestionar ese canal de salida, bien a través de la TDT en el caso de la televisión, no así en el de la radio, cuyo proyecto equivalente sería la implantación del sistema de distribución digital DAB que en un principio se presuponía para 2016, pero que en vista de los hechos parece suspendido indefinidamente (Calvo-Sotelo, comunicación personal, 19 de julio de 2013).

2.3 Referencias citadas. Capítulo 2.

- Buceta Facorro, L. (2004).** Globalización y tecnología de la información y la comunicación. En Casals Carro, M. J. (coord.): *Mensajes periodísticos y la sociedad del conocimiento*. Madrid, Fragua.
- Giddens, A. (2000).** *Un mundo desbocado: Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Madrid: Taurus.
- Aguirre, J. M. (Ed.) (2006).** *McLuhan, 25 años después*; Actas de las Jornadas *McLuhan Hoy*, Dpto. Periodismo III, Universidad Complutense, Madrid.
- Comisión Europea (2005).** *i2010 – Una sociedad de la información europea para el crecimiento y el empleo*. Disponible en: http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/c11328_es.htm [Fecha de consulta: 20 de abril 2010]
- Comisión Europea (2010).** *Una agenda digital para Europa*. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0245:FIN:ES:HTML> [Última fecha de consulta: 20 septiembre de 2013]
- ONTSI (2013).** *La Sociedad en Red: Informe anual de la Sociedad de la Información en España (edición 2013)*. Disponible en: http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/informe_anual_la_sociedad_en_red_2012_edicion_2013_1.pdf [Última fecha de consulta: 24 septiembre de 2013]
- Castells, M., 1942. (1997).** *La era de la información: Economía, sociedad y cultura. vol. 1, la sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial.
- Otero Carvajal, L. E. (2000, noviembre).** Derechos humanos y sociedad de la información- Nuevas formas de acción social. Ponencia presentada al *IV Congreso Internacional de Historia de los Derechos Humanos Los valores de Europa*. Universidad de Salamanca y Universidad de París VII. Salamanca, 22-25 de noviembre de 2000. Diponible en: <http://www.ucm.es/info/hcontemp/leoc/sociedad%20informacional.htm> [Última fecha de consulta: 26 de marzo de 2010]

Fuentes personales. V. VII.3

Capítulo 3: Fundamentos teóricos: empresa informativa y empresa de radiodifusión

Tras un recorrido tecnológico acotamos el análisis al campo de la empresa informativa. En íntima relación con nuestro objeto de estudio se realiza de forma panorámica un acercamiento a este concepto, a su organización y a sus principales funciones.

3.1 Concepto de empresa

El término de empresa es un concepto multidefinido desde diferentes perspectivas. Generalmente se suele identificar empresa con empresa económica, pero la idea en sí surge como algo mucho más amplio y abierto a prácticamente todos los ámbitos de la actividad humana.

Ventín Pereira (1994:14) definía empresa en un sentido general como una “estructura dinámica, históricamente condicionada, que actúa en el contexto de distintos sistemas, para la consecución de un fin determinado”.

En la misma línea, Población y García-Alonso (1997: 5) recuerdan que el origen de la empresa parte del deseo de satisfacer necesidades humanas de bienes escasos:

“[La empresa es] una unidad de producción cuyo origen, desarrollo y naturaleza están íntimamente ligados al hombre, que nace con el hombre y que se extinguirá cuando él desaparezca. Dado que el ser humano, además de ser *rationalis naturae et individuae substantiae* (Boecio, *Contra Eutychen*, 5) es también animal social o *zoon politikon* (Aristóteles, *La Política*) , viene a resultar que la empresa no es sólo la unidad económica de producción por excelencia, sino que también constituye plenamente una institución social, toda vez que subsistirá mientras prosiga la sociedad humana” (Población y García-Alonso, 1997: 5).

La empresa nace para saciar necesidades individuales que se solventan con la creación de bienes y servicios, actividad que se logra a través de la división del trabajo. Se conoce esta teoría por Adam Smith (S. XVIII), aunque esta práctica, sin mecanizar, existe desde siempre.

Desde esta perspectiva podemos hablar de empresas sociales, culturales, económicas o políticas. Pero una vez interviene el dinero como elemento de intercambio –sea cual fuere: pecuniario, salario o monetario– el objeto socio-económico surge como género más pesado de empresa.

Desde una óptica economicista, Farias García y Farias Batlle (1994: 16) entienden empresa como “organización independiente que coordina elementos personales reales y relacionales con un fin o un haz de fines”.

En igual dirección, Tallón (1992: 25) destaca la idea del principio de lucro en el que se basa la actividad empresarial, según la cual es fundamental encontrar un equilibrio entre los actores implicados en dicha práctica empresarial y en su funcionamiento, es decir, es necesario tener presentes las variables estructurales y estratégicas para optimizar esfuerzos y obtener beneficios.

3.2 La empresa informativa de radiodifusión

La atención que se merece la empresa informativa en este contexto lleva a definirla como concepto, acotando las ideas anteriormente descritas.

Previamente se ha afirmado que la existencia de una empresa surge del principio económico de la escasez. Cabría entonces preguntarse si los contenidos informativos o de entretenimiento son o no un bien económico y escaso para poder ser objeto empresarial. Los profesores Población y García-Alonso (1997: 211) aclaran este punto al considerar que como la información debe producirse, se trata de un bien escaso, susceptible de usos alternativos y que, por tener demanda, posee efectivamente un precio. Por lo tanto, de igual modo a como ocurre con el común de los bienes económicos, los contenidos mediáticos poseen un valor de uso –la utilidad no se puede medir, pero es proporcional a la necesidad que satisface– y un valor de cambio –valor medido en dinero–. Es decir, cumplen las características de un bien económico: raro –previo tratamiento profesional–, oneroso y útil.

Así pues, se interpreta a los contenidos informativos y de entretenimiento como un valor empresarial, para cuya obtención y tratamiento se invierte dinero y de cuya distribución se obtienen unos beneficios, que cumplen la función lucrativa que identifica a una empresa.

Farias García y Farias Batlle aportan una serie de atributos que caracterizan y distinguen a la empresa informativa:

“[La empresa informativa es] el sujeto organizado de la información, su perfil, como criatura dinámica, hay que percibirlo en la trama de la promoción de la información como libertad, es decir, en el proceso del derecho a la comunicación. Sin confundir libertad informativa y libertad empresarial informativa”. Los atributos distintivos son:

- I. Dualidad de fines: junto al “fin natural” de obtener beneficios, imprescindible para mantener la solvencia de la empresa, se sitúa el “fin específico” de informar, que la identifica como empresa informativa. Es lo que explica la expresión de “doble mercado”.
- II. Concurrencia de tres libertades: la del receptor, la del trabajador y la de la empresa misma, sujeto organizado.
- III. Atención creciente a la publicidad: la publicidad, como una de las principales fuentes de beneficios económicos para la empresa, provoca variables decisivas en la actividad empresarial.
- IV. Tendencia a la concentración: propia de los sistemas industriales modernos y globalizados, que afecta sensiblemente a las empresas de comunicación social por razones endógenas, buscando abarcar la mayor área de influencia o los diferentes medios de difusión; o exógenas al sector: el poder que reporta el control de la información es susceptible a deseos de todos los ámbitos (Farias García y Farias Batlle, 1994: 28).

Aunque en el proceso evolutivo de este trabajo vamos a centrarnos en la empresa radiofónica, es importante entenderla como una organización con carácter autónomo, pero que pertenece, en el mayor de los casos, a grandes grupos mediáticos de cuyos objetivos es imposible impermeabilizar su actividad. No obstante y manteniendo la línea que nos lleva a definir los conceptos clave en los que se basa esta investigación, es ineludible incluir el de empresa de radiodifusión como subtipo de la empresa informativa. Así la definen Manuel Fernández Sande y Fernando Peinado en *La empresa radiofónica actual*:

“[La empresa radiofónica puede definirse como] una organización social, que, a través de la gestión y administración de elementos humanos, técnicos, tangibles, intangibles y recursos financieros, produce, distribuye –por medio de diferentes soportes y canales– y comercializa contenidos sonoros y otros recursos multimedia que pretenden satisfacer las necesidades informativas y de entretenimiento de sus públicos objetivos con el fin de obtener el máximo beneficio posible” (Fernández-Sande y Peinado-Miguel, 2012: 36).

3.3 La empresa informativa como sistema.

Desde la perspectiva de este trabajo, se entiende a la empresa informativa y por ende a la de radiodifusión como un conjunto de sistemas que interactúan entre sí y de cuya relación depende el desarrollo de la organización. Habida cuenta del objeto de este estudio no tiene sentido parafrasear las teorías que versan sobre los diferentes tipos de enfoques empresariales, sin embargo y para justificar la perspectiva sistémica compleja a la que nos referimos, parece apropiado recurrir al trabajo de investigación doctoral que la profesora Rodríguez Barba realizó a este respecto, *Factores determinantes de orden tecnológico en la empresa de radiodifusión en España (1996-2000): De los sistemas analógicos a los sistemas digitales*.

Siguiendo a Bueno Campos, Rodríguez Barba clasifica los diferentes enfoques de estudio empresarial en base a una triple dimensión conceptual de empresa: una dimensión externa que la identifica como agente económico; una interna que identifica empresa como organización; y una dimensión integradora que entiende a la empresa como un sistema complejo, abierto y dinámico que se estudia desde un punto de vista situacional, estratégico y sistémico. A lo largo de la historia se le ha dado más o menos importancia a una u otra dimensión de acuerdo a los cambios en la teoría jurídica sobre la empresa o en la teoría economicista. El protagonismo de un cambio sobre otro es el germen de los diferentes enfoques analíticos. Así, la dimensión interna prioriza los cambios jurídicos con respecto a la organización empresarial; la dimensión externa se circunscribe a los cambios económicos; y la dimensión integradora piensa a la empresa como una pieza de un juego de variables mucho más amplio (Rodríguez Barba, 2002: 46).

<p>DIMENSIÓN INTERNA: La empresa como organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfoque administrativo <ul style="list-style-type: none"> – Teoría del comportamiento o psicosocial. – Teoría de las decisiones administrativas. – Teoría de la empresa como organización.
<p>DIMENSIÓN EXTERNA: La empresa como agente económico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfoque contractual moderno <ul style="list-style-type: none"> – Teoría de los costes de transacción.
<p>DIMENSIÓN INTEGRADORA: La empresa como sistema complejo, abierto y dinámico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfoque de sistemas <ul style="list-style-type: none"> – Teoría de la empresa como sistema. ● Enfoque estratégico <ul style="list-style-type: none"> – Teoría de la estrategia empresarial. ● Enfoque situacional <ul style="list-style-type: none"> – Teoría de la contingencia. – Teoría del caos (Paradigma de la complejidad).

Tabla 3 Enfoques para el estudio de la empresa. Fuente: Rodríguez-Barba, (2002: 47) y elaboración propia.

Como se decía, en este trabajo se concibe la empresa desde un enfoque sistémico que la entiende no solo como una organización pieza de un engranaje económico, sino como un sistema de variables externas e internas que interactúan entre sí modificando sus propiedades. A estas variables se refiere Rodríguez Barba como *subsistemas* que distinguen elementos de entrada –fondos económicos, energía, tecnología, datos...– y elementos de salida, resultado de un proceso de flujos de circulación –bienes o servicios, beneficios económicos...– (Rodríguez-Barba, 2002: 55).

Muy en relación con los subsistemas anteriormente citados, el comportamiento empresarial se estudia en base a dos niveles: el primero, atiende a un marco general o macroeconómico; el segundo, más acotado al sector de producción, atiende al desarrollo y evolución de la industria de la comunicación propiamente dicha.

Las profesoras De Mateo, Bergés y Sabater en su manual *Gestión de las empresas de comunicación* (2009), plantean las variables a tener en cuenta en ambos niveles de estudio:

Así, para el análisis del entorno, exponen tres modelos de estudio: el de Oferta y Demanda Agregadas, que estudia el funcionamiento de la economía de un país a través de todos sus elementos, y, derivados de éste, el de Estructura, que estudia la realidad del presente, y el de Evolución, que estudia la situación empresarial a través de su evolución histórica. El entorno económico de las empresas de comunicación se puede analizar desde los siguientes puntos de vista: evolución del funcionamiento empresarial (agentes económicos, mercados de actuación o las políticas económicas con impacto directo sobre la actividad económica), estructura económica del lugar donde se asienta la actividad empresarial, factores políticos, sociales, culturales y tecnológicos (De Mateo, Bergés y Sabater, 2009: 32-50).

Si nos centramos en la industria comunicativa propiamente dicha, el estudio de variables a tener en cuenta se centra en: los consumidores (audiencia y anunciantes en sus diferentes grupos: hogares, administraciones públicas e instituciones y empresas); proveedores (actores que facilitan los recursos materiales o inmateriales necesarios para la producción de productos y servicios informativos: materias primas, bienes de equipo, formación de personal cualificado o servicios de producción y distribución que incluyen desde las empresas que ofrecen el soporte tecnológico para la emisión de contenidos a aquellas encargadas de los análisis de mercado); empresas oferentes o competidoras (De Mateo, Bergés y Sabater, 2009: 51-87).

Como sistema complejo, la actividad empresarial está condicionada entonces por factores endógenos a la sociedad a la que se dirige y por las variables sociales, económicas y legales a las que se adscribe y que la hacen susceptible de cambios evolutivos. Estas variables son objeto de estudio y análisis en el seno mismo de la organización empresarial como actividad estratégica y en relación a la teoría de la Inteligencia Organizacional (v. 6.1).

3.4 Referencias citadas. Capítulo 3.

- Farias García, P., y Farias Batlle, P. (1994).** *En torno a la libertad de empresa informativa*. Madrid: Editorial Complutense.
- Fernández Sande, M.A. y Peinado Miguel, F. (2012).** La empresa radiofónica actual. En Gallego Pérez, J.I. y García Leiva, M. T. *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*. Madrid: Instituto RTVE.
- Mateo Pérez, R. d., Bergés Saura, L. y Sabater Casals, M., (2009).** *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Población Bernardo, J. I. y García-Alonso, P. (1997).** *Organización y gestión de la empresa informativa*. Madrid: CIE de inversiones editoriales.
- Rodríguez Barba, M. D. (2002).** *Factores determinantes de orden tecnológico en la empresa de radiodifusión en España (1996-2000): De los sistemas analógicos a los sistemas digitales*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Director: Dr. José Augusto Ventín Pereira.
- Tallón García, J. (1992).** *Lecciones de empresa informativa*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- Ventín Pereira, J. A. (1994).** *Empresa informativa: introducción a la teoría de la decisión*. Madrid: Fragua

Capítulo 4: Organización, funciones y gestión en la empresa informativa de radiodifusión

4.1 Estructura organizativa de la empresa radiofónica

A lo largo de la historia, el concepto de empresa ha sufrido cambios paralelos a la evolución social y económica que han condicionado su actividad y alcance, desde el comercio, como máximo exponente de actividad económica en la Edad Media, a la concepción de empresa multinacional actual y a la cobertura informativa global que marca el modelo de producción de la industria de la comunicación. Para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y a los cambios en los modelos de producción, el organigrama interno de las empresas de comunicación debe modificarse y crear departamentos y competencias que solventen las necesidades actuales. La forma organizativa de una empresa determina el modelo de trabajo de la misma y afecta a la actividad individual estableciendo relaciones funcionales y de dependencia.

Stephen P. Robbins decía en su obra *Organizations theory: Structure, design and applications* (1990) que el diseño organizativo “se refiere a la construcción y el cambio de una estructura organizativa para conseguir los objetivos organizativos”. Implica entonces una naturaleza dinámica que se adapta a los subsistemas que en su evolución definen a la empresa.

Así, se entiende que el posicionamiento organizacional de un departamento muestra su área de influencia y alcance en relación a sus análogos. Ejemplifica su posicionamiento estratégico en la empresa de acuerdo a los objetivos organizativos.

La tipología de las estructuras organizativas en el marco empresarial ha sido objeto de innumerables estudios teóricos de los que emanan propuestas de estructuras organizativas. Eduardo Bueno, Catedrático de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid y antiguo consejero del Banco de España, establecía en *Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos* (1997) tres formas organizativas subdivididas a su vez en distintos modelos:

- Formas simples: modelo lineal, modelo funcional y modelo adhocrático.
- Formas complejas clásicas: modelo lineal-funcional, modelo divisional, modelo matricial y modelo colegial.

- Formas complejas modernas: modelo en red.

En esta línea, las profesoras De Mateo, Bergés y Sabater en *Gestión de las empresas de comunicación* (2009: 194) plantean un esquema de los principales modelos organizativos aplicados a las empresas de comunicación.

- Estructuras organizativas clásicas. Desarrolladas en un momento de expansión empresarial y cimentadas en su mayor medida en los postulados de F. W. Taylor y Henry Fayol en *Principios de la administración científica* (1985). Los modelos clásicos se establecen en base a la concepción del trabajo en cadena donde los empleados se especializan en una actividad que repiten de forma constante sin posibilidad de cambio y responden ante un superior de forma jerárquica cuyo mayor exponente está en la cúspide del organigrama empresarial. Entre las estructuras organizativas clásicas se encuentran los siguientes modelos:

- Modelo lineal-jerárquico: una persona se sitúa en la cima del organigrama para dirigir al resto de los trabajadores de la empresa que se organiza en base a competencias y actividades. Es un modelo muy utilizado en las empresas de comunicación.
- Modelo lineal-staff: a diferencia del modelo anterior, aporta la figura del asesor entre el nivel directivo y otros especializados.
- Modelo funcional: no muy común en las empresas de comunicación. A diferencia del modelo lineal-jerárquico, el segundo nivel del organigrama está compuesto por especialistas que colaboran con la toma de decisiones y emiten órdenes conjuntas a toda la plantilla.

- Estructuras organizativas modernas. Se diferencian de las clásicas fundamentalmente en cuanto a la ruptura de la rigidez jerárquica. El advenimiento de las teorías sociológicas y psicológicas que velan por la motivación empresarial dan un giro a la concepción del rendimiento mecanizado a favor del aumento de la eficiencia basada en la satisfacción y reconocimiento del trabajador. Continuando con el esquema de Mateo, Bergés y Sabater (2009: 199):

- Modelo divisional: se basa en la subdivisión parcial de la empresa, generalmente en base a productos, mercados geográficos, tipos de consumidor, o imágenes comerciales ya establecidas –en el caso de absorción de empresas–, siempre bajo el control económico y decisorio de

la dirección central. Telecinco o Vocento son ejemplos de este modelo, el más habitual también en la cabecera radiofónica de la que dependen diferentes en cadenas o marcas.

- Modelo de dirección colegiada: la dirección al más alto nivel se confía a un grupo de personas, llamado “comité” que potencia una mejor coordinación entre los miembros.
- Modelo orgánico: caracterizado por una falta de organización rígida. Propio de empresas sometidas a constantes cambios que exigen versatilidad organizativa. Son organizaciones adecuadas para empresas cuya actividad se desarrolla a partir de encargos en firme, pocos, pero extensos y complejos.

4.2 Funciones de la empresa radiofónica

Una vez definido el marco teórico que sitúa nuestro campo de estudio en el contexto de la empresa informativa o de comunicación mediática, se hablará de sus funciones identificativas: marketing, producción y financiación (De Mateo, Bergés y Sabater, 2009: 88) y la investigación o vigilancia organizacional. Las funciones de gestión de contenidos y del conocimiento se integran entre estas funciones. Aunque la gestión de contenidos tiende a relacionarse con la función de producción exclusivamente, la idea que aquí se defiende identifica a esta actividad como transversal a todo proceso empresarial. La gestión del conocimiento, por su carácter eminentemente estratégico, también debe relacionarse con todas las funciones de la empresa de comunicación y es que la captación del saber tácito y la gestión del explícito son prácticas que deben aplicarse a toda área de actividad empresarial. Así pues, la puesta en valor de los contenidos y del conocimiento, como activos intangibles, son prácticas que, en su óptima versión, se aplican y afectan al total de la actividad de la organización.

4.2.1. Función de Marketing: comercialización y valor de marca

Este término anglosajón proviene del verbo *to market*, traducido de forma no literal al español como “estudio de mercado”. Es el punto de encuentro entre la oferta y la demanda, busca optimizar los beneficios de la empresa alcanzando un equilibrio que se acerque a la perfección para los disidentes de la empresa.

Stanton, Etzel y Walker en *Fundamentos del marketing* proponen la siguiente definición: "el marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización" (Stanton, Etzel y Walker, 2004: 7).

En su obra *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*, Philip Kotler identifica el marketing como "un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes" (Kotler, 2011: 7).

En el año 2007, la American Marketing Association aprobó la siguiente definición: "el marketing es la actividad, conjunto de organismos, y procesos para crear, comunicar, ofrecer e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general" (AMA, 2013: web).

Los estudios de mercado, como actividad estratégica, siguen un patrón de actuación basado en la investigación de todos los agentes que intervienen en la actividad empresarial, el planteamiento de objetivos a alcanzar conjuntamente a una estrategia de actuación y un seguimiento de su ejecución. El estudio del mercado, la demanda y su perfil, la oferta, los anunciantes, los proveedores o el estudio del producto (De Mateo, Bergés y Sabater, 2009: 88), son algunas de las variables en las que se basa la actividad del marketing.

En síntesis, las estrategias de marketing y comercialización atienden a un doble objetivo: por un lado, al mercado de la demanda de contenidos informativos y de entretenimiento, sus audiencias y, por el otro, al mercado de anunciantes. Esto influye directamente en los contenidos radiofónicos y multimedia, pues deben contar con calidad suficiente para fidelizar a sus audiencias y rentabilizarse a través de la venta de su publicidad a los anunciantes (Fernández-Sande y Peinado-Miguel, 2012: 52). De estas actividades depende el valor de marca, activo intangible, directamente vinculado con la aceptación de la audiencia y de los anunciantes y la lealtad de los trabajadores.

Christian Salmon, en su libro *Storytelling, la máquina de fabricar historias y formatear las mentes* (2008), hace una interesante reflexión sobre la transformación en las estrategias de venta acuciada en los últimos años, donde ya no solamente cuenta el

producto, sino la historia que encierra su marca:

“En menos de quince años el marketing ha pasado así del producto al logotipo, y luego del logotipo a la *story*; de la imagen de marca (*brand image*) a la historia de marca (*brand story*)” (Salmon, 2008: 57).

No es ésta una reflexión fuera de contexto, los medios de comunicación no solo venden información y entretenimiento, tienen un valor como marca, cada *brand* vende una historia que condiciona al oyente, al lector o al telespectador captando su atención o repudiándola. Es un modo de atraer a su público objetivo, de segmentar la audiencia, es un sistema arraigado en el contexto mediático nacional, llegando, en ocasiones, a hacer peligrar la ética periodística. Sin embargo, independientemente de sus identificaciones ideológicas, los medios de comunicación venden contenidos, un producto que, aún a veces menguado su protagonismo a favor de la historia de la marca a la que representan, no deja de ser el producto corporativo. Así, la calidad del producto divulgado es coadyuvante real de la historia de una marca que, no por arraigada, deja de ser potencialmente volátil. De este modo, la gestión del producto mediático, los contenidos y su puesta en valor son objetivo prioritario, como lo es también la gestión de la actividad empresarial en su conjunto, es decir, la descripción, socialización, archivo y reutilización de las historias vividas y así generar nuevos conocimientos, para no repetir la historia, sino para continuarla.

4.2.2 Función de Producción: adaptación tecnológica, convergencia digital y distribución multiformato

Si la función del marketing es establecer estrategias empresariales basadas en estudios de variables, la función de producción es la encargada de organizar cómo se van a generar los contenidos mediáticos basándose en las indicaciones del marketing. Es decir, la producción determina las tácticas.

Evidentemente el modelo de producción varía en relación al medio del que estamos hablando, en relación a su naturaleza y al servicio que ofrece. En el caso de la empresa radiofónica como medio de comunicación de masas, la producción cubre tanto las necesidades de la emisión hertziana como de la online, de forma continuada, sin pausa.

De Mateo, Bergés y Sabater (2009: 90) esquematizan las variables que afectan al proceso de producción en las siguientes: el capital fijo proporcional a las dimensiones de la empresa, las materias primas o capital circulante y el trabajo o recursos humanos.

En este estudio se presta especial atención al trabajo o recursos humanos como factor decisivo en el buen hacer de las propuestas de gestión de activos intangibles. Nieto e Iglesias, en su obra *La empresa informativa*, entienden que en el trabajo de una empresa de comunicación mediática influyen dos variables fundamentales: el tiempo –fijos o temporales– y las competencias que, sin duda alguna, son las más susceptibles de cambios con el acondicionamiento a las nuevas tecnologías (Nieto e Iglesias, 2000: 102). Esas competencias, las de base y las adquiridas, son objeto de nuestro interés como responsables de la actividad funcional y estratégica por un lado, y como objeto de gestión y análisis y puesta en valor del conocimiento organizacional por el otro.

La relación del factor humano con el capital fijo y el circulante es evidente e indisoluble. El modelo de producción de la industria radiofónica ha sufrido cambios que han mutado diametralmente las prácticas propias de la radio de Marconi², Fleming y Fessenden. La adaptación tecnológica y la distribución de contenidos por internet son la razón de una nueva reinención en la producción y consumo del producto radiofónico y, por ende, en las habilidades de sus ejecutantes.

En su tesis doctoral, *Podcasting. Nuevos modelos de distribución para los contenidos sonoros*, Ignacio Gallego cita a Rogers para definir tecnología como “un diseño para una acción instrumental que reduce la incertidumbre en las relaciones causa-efecto implicadas en alcanzar un resultado deseado”. Gallego señala tres conceptos claves en la revolución tecnológica radiofónica: digitalización, interactividad y convergencia (Gallego, 2009: 140).

Digitalización: afecta tanto al formato de los contenidos y al modelo de producción como a la señal radiofónica, es decir, a los modelos de distribución.

En términos de usuario, digitalizar la señal radiofónica consiste en economizar el espectro radioeléctrico y aumentar el contenido informativo difundido en la

² En Estados Unidos se considera inventor de la radio a Nikola Tesla, mérito que le fue concedido en 1943 tras una guerra en los tribunales donde se consideró culpable de plagio a la compañía de Marconi. Y, sin embargo, en su mayoría los manuales citan a Marconi como nombre protagonista en la invención de la radio.

transmisión. Digitalizar la señal mejora su calidad y facilita su tratamiento, es decir, facilita el proceso de edición³ que permite la combinación de aplicaciones, servicios e información, contenidos añadidos a la señal radiofónica que rompen con el monopolio del audio para incluir el texto, la imagen y en menor medida el vídeo.

La distribución de contenidos digitales ha modificado entonces el modelo de producción, la naturaleza de los contenidos y las políticas de marketing y comercialización. Aún teniendo en cuenta la distribución de contenidos digitales a través de cable, TDT, televisión de alta definición, satélite o los estándares de transmisión de audio digital IBOC, DAB o DRM, la web, mediante señal convencional o formatos *podcasting* o *streaming*, es el máximo representante de las sinergias entre los medios audiovisuales y los escritos y potencia la reinención de la producción mediática tradicional, cuyo reto ahora es “canalizar y gestionar desde el medio el gran número de usuarios y su diversidad de intereses” (Ortiz Sobrino, 2011: 51). Estas variaciones en forma y contenido se han apoyado en un pilar fundamental: la web 2.0, basada en una filosofía de contenidos colaborativos de y para todos, siempre atenta a la, cada vez más definida Web 3.0 que Tim O’Reilly –quien acuñó el término Web 2.0 en 2004 (López Vidales, 2011: 25)– definió como “la web de los sensores, de tal modo que los datos pasan a ser movidos por dichos sensores en lugar de por las personas” (O’Reilly, 2011)–.

En el caso de la radio, por su condición tradicionalista en el ámbito nacional, arraigada a lo analógico, la adaptación tecnológica desató no pocas discusiones al

³ Algunas de los principales cambios que aporta la radio digital:

- La calidad es uniforme y no depende del sistema de compresión, como sucede con la AM y la FM, de esta forma se trataría de omitir los ruidos innecesarios en el proceso de transmisión de contenidos.
- Se pueden comprimir las señales de varios emisores y emitirlas conjuntamente ocupando aproximadamente el ancho de banda que ocupa un solo programa analógico y posibilitando la inserción de contenido añadido –imágenes o texto–.
- Se incrementaría la calidad y comodidad de recepción, desterrando interferencias. Todas las emisoras usan una misma frecuencia para emitir en digital con lo que no hay que cambiarla en función de la zona geográficas –lo que sucede actualmente con la radio analógica que emite una señal central codificada a un satélite (Hispasat) que luego redirige a todas las emisoras de la cadena que descodifican la señal y la emiten al territorio de su influencia en formato analógico con una frecuencia propia–.
- La señal digital se transmite por el aire, igual que la analógica, pero requiere un receptor descodificador para interpretar la señal y disfrutar de una mejor calidad de sonido. Estos receptores no están generalizados en la sociedad y gozan de un precio muy elevado que dificulta su popularización.

respecto. Rosa Franquet ya en 2003 presentaba un discurso a favor de la segura adaptación de la radio a las nuevas tecnologías mediáticas:

“La radio tiene, al menos en teoría, una buena posición de partida para enfrentarse a los cambios derivados del uso de las nuevas tecnologías en el entorno cotidiano, con posibilidades destacadas para los emisores como la tendencia a la diversificación y personalización de la información y el entretenimiento, especialmente valoradas por los jóvenes y el ámbito musical. Además, las radios son empresas candidatas natas a ofrecer servicios interactivos de noticias con actualización periódica para satisfacer las demandas personalizadas más exigentes. Y la estructura productiva de muchas emisoras posibilitaría esta tarea de suministro permanente de *inputs* noticiosos, con una gestión eficaz de información digitalizada disponible, convirtiéndose la información en una mercancía esencial para ser distribuida a través de distintas plataformas: internet, móviles o PDAs” (Franquet, 2003: web).

Y sí, actualmente la tradición marcada por el transistor y la señal analógica ha cedido protagonismo a un cada vez más democrático e interactivo modelo digital que gana peso en el organigrama empresarial. Se busca reunir el máximo número de prestaciones economizando receptores. Así, la televisión digital, pero sobre todo la telefonía móvil e internet, se yerguen como las posibilidades de mercado con más potencial en una sociedad cada vez más tecnológica, mercados atractivos desde la perspectiva de la economización de espacio, el fomento del consumo en movilidad, y sugestivos para el público joven, nativo digital y alejado culturalmente del arraigo a la radio propio de generaciones anteriores, en absoluto cuestión baladí.

Sea como sea, impermeable a los debates abiertos acerca de si la radio web es radio u otra cosa, el modelo de distribución digital por internet está avalado por la audiencia y exige de una innovación constante para adaptarse a sus exigencias. Decía Montse Bonet en *Distribución: analógica o digital, lo importante es llegar al oyente* (2012: 205) que no debería perderse de vista el hecho de que “la radio ha sido hasta ahora lo que sociedad, profesionales del sector, políticos y empresarios han querido o

aceptado que fuera. Puede, sencillamente, que haya llegado el momento de renegociar esta relación”.

Interactividad: la distribución digital posibilita la interactividad con el oyente, es decir, la comunicación bidireccional. Ignacio Gallego, en *La audiencia de la radio: viejos roles, nuevas funciones* (2012: 209,) enumera siete funciones consideradas claves en la actividad de la audiencia actual: creación, programación, remezcla, participación, activismo y escucha.

La radio siempre tuvo buena relación con el oyente, las cartas y las llamadas telefónicas han sido protagonistas de programas y secciones completas, pero hoy el protagonismo del oyente da otra vuelta de tuerca, ahora puede crear a bajo coste sus propios contenidos de audio, colgarlos en la web, reutilizar *podcast* de *sites* corporativos o programar, a la carta, los contenidos que más le interesan. A través de múltiples iniciativas, la audiencia está cada vez más presente en la selección, producción y emisión de contenidos radiofónicos. Sus mensajes, directos o indirectos, llegan y deben llegar a la radio como fuente de información en base a la que reinventar el modelo radiofónico para satisfacer las necesidades de su público real. Se desata el valor de la opinión del oyente y ésta debe ser gestionada como corresponde.

Convergencia: es un concepto recurrente en el nuevo contexto digital desde múltiples perspectivas. A colación de ello Jenkins, en su obra *Convergence culture: la cultura de la convergencia de los medios de comunicación* (2008), interpreta que la convergencia es el resultado de la cohesión entre la digitalización y la interactividad o la cultura participativa, entendiendo que la convergencia en su amplitud conceptual atañe a la empresa, al usuario y al producto:

“Con convergencia me refiero al flujo de contenido a través de múltiples plataformas mediáticas, la cooperación entre múltiples industrias mediáticas y el comportamiento migratorio de las audiencias mediáticas, dispuestas a ir casi a cualquier parte en busca del tipo deseado de experiencias de entretenimiento”
(Jenkins, 2008:14).

También Ramón Salaverría, profesor e investigador de la Universidad de Navarra, entendía una década atrás el significado y alcance de convergencia desde cuatro

dimensiones o perspectivas a partir de las cuales se plantean retos de adaptación y optimización: dimensión empresarial, dimensión tecnológica, dimensión profesional y dimensión comunicativa (Salaverría, 2003):

- En el ámbito empresarial, la multiplicación de los medios y la adaptación a las nuevas plataformas modifican los planes organizativos y empresariales generando nuevas prioridades a todos los niveles.

“El principal reto pendiente es pasar de la simple integración gerencial de las compañías de comunicación a una integración editorial de los diversos medios que componen esas compañías. No se trata de que los medios que conforman el grupo pierdan su identidad e independencia respecto de los demás, sino que articulen canales de comunicación interna adecuados para potenciar en conjunto ciertas estrategias informativas y, asimismo, para facilitar que cada medio se concentre en aquello en lo que está realmente especializado” (Salaverría, 2003).

- Los avances tecnológicos, principalmente las posibilidades que se ofrecen a través de internet y de los formatos digitales, proporcionan nuevas formas de producir y distribuir contenidos.

“En este nivel, el reto más importante es avanzar en la implantación y aprovechamiento de los sistemas integrados de gestión de contenidos, de tal modo que las empresas de comunicación consigan que todos sus contenidos sean transparentes para cada medio y circulen con fluidez. Las empresas de información no sólo deben especializarse en ofrecer información hacia fuera, sino que también deben conseguir que la información fluya sin estorbos por dentro” (Salaverría, 2003).

Como consecuencia de la digitalización de contenidos y apertura al mercado online, los medios de comunicación han disuelto sus líneas identificativas para competir en un mercado conjunto, multicanal y multiformato, donde todas las tipologías mediáticas comparten modelos de producción y difusión.

- Como consecuencia de estos cambios, el factor humano ve afectadas sus competencias obligándose a adaptarse a nuevos estilos de redacción, nuevas plataformas de difusión o nuevos formatos como respuesta a un *target* cada vez más exigente y tecnologizado.

“La formación es sin duda el principal reto en el ámbito profesional. Existe todavía una notable ignorancia en las redacciones sobre qué son, cómo se usan y para qué sirven los recursos digitales en el periodismo. Los periodistas, tanto los jóvenes como los veteranos, deben aprender a aprovechar a fondo las enormes potencialidades para la mejora de su trabajo que les ofrecen esos recursos digitales. Para conseguirlo, las empresas de comunicación deberían establecer planes de formación que, sin duda, a medio plazo mejorarían la calidad del trabajo realizado por sus periodistas” (Salaverría, 2003).

- La dimensión comunicativa se refiere de forma explícita a la adaptación del contenido al continente, es decir, a las nuevas plataformas, principalmente internet como medio donde todo formato tiene cabida, pero siempre bajo la inexorable demanda de la agilidad tanto en el lenguaje como en la tecnología.

“Los nuevos medios reclaman nuevas formas de presentar la información. Las potencialidades hipertextuales e interactivas de las redes digitales exigen a los medios un esfuerzo por desarrollar formatos informativos que aprovechen esas utilidades. Esto requiere ingenio y creatividad en los periodistas, pero también espíritu innovador e inversión por parte de los medios. Los jóvenes de hoy –es decir, los lectores de mañana– están acostumbrados al consumo de contenidos audiovisuales e interactivos de carácter lúdico, y es lógico deducir que si los medios pretenden atraer su atención deberán desarrollar formatos que incorporen de algún modo esas características en el discurso informativo” (Salaverría, 2003).

En relación a lo antedicho, los ámbitos empresarial, tecnológico, humano y comunicativo son una constante en esta investigación, en la cual la digitalización, la interactividad y la convergencia marcan la base de un nuevo modelo radiofónico en el que la gestión de contenidos y del conocimiento multiplican su valor de forma proporcional al incremento de contenidos y a la dinamización funcional que exigen los avances tecnológicos.

4.2.3 Función Financiera: audiencia y anunciantes

“La función financiera está estrechamente relacionada con las funciones de producción y marketing de la empresa de comunicación, en la medida que se ocupa de aportar capital suficiente, al menor coste posible y en el momento en que sea necesario, para poder desarrollar el aprovisionamiento, la producción, las ventas, las inversiones fijas y hacer frente a los costes de financiación de la empresa, lo que incidirá en los costes del producto y del servicio finales” (De Mateo, Bergés y Sabater: 2009: 212).

Las inyecciones económicas en la industria de la comunicación provienen de tres posibles fuentes: de recursos propios de los integrantes de la empresa, de ayudas públicas y de recursos ajenos. La publicidad, como recurso ajeno, constituye la principal inyección de fondos para la radio y cuyo volumen está directamente relacionado con la magnitud y alcance de negocio de la empresa o marca radiofónica comercial.

El informe Infoadex de 2013 indica que en la inversión real estimada que se registró en el mercado publicitario en el año 2012 presenta un decrecimiento del 9,9% con respecto al del año anterior. La inyección publicitaria en radio decreció en este período 13,6 millones de euros. Ante esta cifra debemos tener en cuenta la inversión publicitaria en internet que, aunque en su conjunto ha perdido inyección económica publicitaria (-2,1%), representa el 19% del total.

Los efectos de la crisis económica se dejan notar en este sector, como en tantos otros, y el volumen de inversión publicitaria no presenta síntomas de mejora a corto plazo. Como consecuencia de ello, los departamentos financieros del sector

radiofónico juegan con los números para evitar la pérdida de recursos. Las opciones están claras: reducir costes y buscar nuevas formas de financiación.

“Los costes de las empresas radiofónicas son los gastos de personal, el arrendamiento de los diferentes inmuebles utilizados como sedes de sus emisoras, el pago por el acuerdo de la utilización de frecuencias de emisión y el coste de la contratación de los servicios de difusión de la señal” (Fernández-Sande y Peinado-Miguel, 2012: 55).

Aunque en los últimos años las empresas de radiodifusión nacionales han hecho importantes recortes en personal, la situación económica no es halagüeña.

“En la actualidad nos encontramos con dos problemas económico-financieros de diferente naturaleza en las empresas radiofónicas españolas: por un lado, casos de excesivo endeudamiento que en ocasiones conlleva problemas de liquidez y una excesiva dependencia de recursos ajenos; por otro, grupos integrados por empresas radiofónicas que no logran obtener beneficio de explotación y mantienen pérdidas en diferentes ejercicios, lo que también puede hacer peligrar su sostenibilidad” (Fernández-Sande y Peinado-Miguel, 2012: 56).

¿Cómo tratar de paliar esta situación? Creando nuevas políticas estratégicas comerciales, entre ellas lograr fuentes de financiación complementarias sin descuidar las inversiones a largo plazo. Rentabilizar los activos intangibles de las organizaciones es una opción a tener en cuenta, pero la tendencia a buscar el beneficio inmediato relega al cajón de *cosas pendientes* iniciativas que, a la postre, serían beneficiosas para funcionamiento de la empresa como defienden múltiples teorías; o que, en el peor de los casos, son iniciadas y suspendidas tras un primer período de aplicación sin resultados cuantificables visibles, lo que se traduce en pérdida de dinero tras la inversión inicial sin la obtención de beneficios prevista.

4.2.4 Investigación o vigilancia organizacional

Recuperando la idea que precede a estas líneas, la investigación y la vigilancia

organizacional aumentan su importancia en el sector radiofónico: la radio debe encontrar nuevos modelos para rentabilizar su actividad y su producto y para ello la investigación, la vigilancia tecnológica y competitiva, la capacidad de innovación y creatividad son sus grandes bazas.

Emma Rodero en su artículo *Recuperar la creatividad radiofónica* decía:

“La radio actual ha olvidado no sólo los contenidos, sino especialmente las fórmulas más creativas de presentación, en favor de una información de actualidad presentada de la forma más sencilla y, si puede ser, siempre en directo, es decir, de la manera más económica y fácil posible. Por eso, hace tiempo que los investigadores del medio venimos denunciando la crisis creativa por la que atraviesa, una crisis que se manifiesta en la inmovilidad de contenido y forma sonora” (Rodero, 2005: 3).

La redefinición del modelo radiofónico, incluso en su reinvención, está condicionada por un cúmulo de intereses que ralentizan el proceso de cambio. Sin embargo, la innovación transversal es un paso inevitable para la supervivencia del sector, el modelo radiofónico tiene que huir de la estaticidad que persigue a este medio como una cruz, aprovechándose de las nuevas tecnologías para conocer mejor a su público objetivo y buscar modelos de comercialización rentables y que satisfagan las necesidades de oyentes y anunciantes.

En este sentido el valor de los contenidos alcanza su máximo común múltiplo. Minimizar costes en la producción para multiplicar beneficios en su distribución multicanal, de eso se trata desde un punto de vista mediático. Pero no solamente nos referimos a eso, sino que es preciso rentabilizar esfuerzos y abaratar costes evitando la duplicación de tareas empresariales como las que se producen entre las líneas de negocio analógica y digital. ¿Cómo puede hacerse esto? Concentrando de forma real la actividad empresarial y no solamente sobre el papel y a nivel burocrático, haciendo un seguimiento y gestionando los fondos de toda la organización, dándoles valor interno, externo y pensando estrategias para la rentabilización de la marca.

La gestión de contenidos, en su sentido más ambicioso y transversal, es clave para conseguir un servicio empresarial compacto y resolutivo que evite la duplicación de

tareas. Es la médula intelectual, archivo y fuente.

Un paso más allá y teniendo en cuenta el valor del trabajo como pieza del proceso funcional y estratégico empresarial, entendemos a la gestión del conocimiento como política que fortalece a la institución empresarial diseñando estrategias, procesos y estructuras que permiten a la organización incorporar y aprovechar el conocimiento de todos sus miembros (Fernández-Marcial, 2006: 50) y, así, aumentar su rendimiento lo que se traduce en una mejora en la producción y la revalorización del valor de la empresa.

4.3 Referencias citadas. Capítulo 4.

- American Marketing Association (2013).** *Definition of Marketing*. Disponible en: [http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx] (Última fecha de consulta: 9 de septiembre de 2013).
- Bueno Campos, E. (1997).** *Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
- Fernández Marcial, V. (2006).** Gestión del conocimiento versus gestión de la información. *Investigación bibliotecológica*, 20, (41), pp. 44-62. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2006000200003&script=sci_arttext [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]
- Fernández Sande, M.A. y Peinado Miguel, F. (2012).** La empresa radiofónica actual. En Gallego Pérez, J.I. y García Leiva, M. T. *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*. Madrid: Instituto RTVE.
- Franquet, R. (2003).** La radio ante la digitalización: renovarse en la incertidumbre. En Bustamante, E. (2003). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación: Industrias culturales en la era digital*. Barcelona: Gedisa. Disponible en: http://www.terras.edu.ar/aula/tecnicatura/6/biblio/6FRANQUET-Rosa-La-radio-ante-la-digitalizacion.pdf [Última fecha de consulta: 9 de mayo de 2010]
- Gallego Pérez, J. I. (2009).** *Podcasting Distribución de contenidos sonoros y nuevas formas de negocio en la empresa radiofónica española*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Director: Dr. Manuel Ángel Fernández Sande.
- Gallego Perez, J.I. (2012).** La audiencia en la radio: viejos roles, nuevas funciones. En Gallego Pérez, J.I. y García Leiva, M. T. *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*. Madrid: Instituto RTVE.
- INFOADEX (2013).** *Estudio Infoadex de la Inversión Publicitaria en España 2010*. Disponible en: http://www.infoadex.es/InfoAdex_Resumen_Est_Inv_2013.pdf ([Última fecha de consulta: 9 de septiembre de 2013])
- Jenkins, H., 1958. (2008).** *Convergence culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona [etc.]: Paidós.
- Kotler, P. (2011).** *El marketing según kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Barcelona: Paidós.
- López Vidales, N. (2011).** La radio se transforma: nuevas tecnologías, nuevos hábitos y nuevos perfiles para el medio más cercano. En Ortiz Sobrino, M. A., y López Vidales, N. (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. la democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua. pp 15-40
- Mateo Pérez, R. d., Bergés Saura, L. y Sabater Casals, M., (2009).** *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Nieto Tamargo, A., e Iglesias, F. (2000).** *La empresa informativa*. Barcelona: Ariel

- O'Relley, T. (2011).** Economías y Ecosistemas de Contenidos. *FICOD* 22 de noviembre de 2011. Madrid. Disponible en: <http://www.ficod.es/ficod/sesion-prenaria/inauguraci-n-ficod-2011-tim-o-reilly-econom-y-ecosistemas-de-contenidos> [Última fecha de consulta: 14 abril 2012]
- Ortiz Sobrino, M. Á. (2011).** La radio española en el umbral de la web 3.0. En Ortiz Sobrino, M. Á., y López Vidales, N. (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. la democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua. Pp. 41- 65
- Robbins, S. P., 1943. (1990).** *Organization theory: Structure, design, and applications*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall International.
- Rodero Antón, E. (2005).** Recuperar la creatividad radiofónica: Razones para apostar por la radio de ficción. *Anàlisi: Quaderns De Comunicació i Cultura*, 32. pp. 133-146. Disponible en: <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n32p133.pdf> [Última fecha de consulta: 4 febrero de 2012]
- Salaverría, R. (2003).** Convergencia de medios. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, (81) marzo, Quito, Ecuador. Disponible en <http://chasqui.comunica.org/81/salaverria81.htm> [Última fecha de consulta: 15 de agosto de 2010).
- Salmon, C., y Roig, M. (2011).** *Storytelling: La máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Península
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., y Walker, B. J. (1995).** *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill.
- Taylor, F. W., y Fayol, H. (1985).** *Principios de la administración científica: Administración industrial y general*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Fuentes personales.** V. VII.3

BLOQUE II: Marco específico: gestión de los contenidos y del conocimiento como activos intangibles en la empresa radiofónica. Perfil profesional y prácticas documentales.

Si seguimos la teoría de lo más genérico a lo más concreto ha llegado el momento de abordar el área contextual más específica de este estudio: la gestión de dos de los activos intangibles en la empresa radiofónica desde una perspectiva funcional y estratégica: los contenidos y el conocimiento.

En la Sociedad de la Información y la Comunicación, la industria de la comunicación goza de un gran protagonismo como coadyuvante en el modelo de globalización social y económica. Como fuente y distribuidores de contenidos, las organizaciones mediáticas ven su poder maximizado, se yerguen como gigantes empresariales y consolidan su poder en los campos económico e ideológico, focos de todo tipo de intereses estratégicos. El mismo nombre que identifica a la sociedad actual evidencia el valor que la distribución de contenidos tiene en el mundo a nivel socioeconómico y empresarial.

El protagonismo de los *mass media* y la industria de la comunicación en general se han visto definidos por un proceso innovador imparable que, apoyado en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, ha reinventado el proceso de distribución de contenidos desde la preproducción hasta la recepción del mensaje por el usuario-cliente como se ha dejado claro previamente. Dichas tecnologías han superado las barreras del sector de la comunicación mediática pasando a ser un elemento indispensable a todos los niveles. La telefonía móvil o la comunicación digital han multiplicado la velocidad de transmisión y roto barreras geográficas y temporales, multiplicando el volumen de contenidos mediáticos, empresariales y personales hasta el punto de ahogar a la sociedad en riadas de contenidos, una sobreabundancia informativa imposible de procesar, pero atractiva a todos los niveles. Alfons Cornella denominó a esta fascinación por los contenidos informativos como *infoxicación*, término ficticio que da título a la monografía en la que reflexiona sobre el exceso de información y la capacidad limitada de atención individual que impide asimilarla en su totalidad (Cornella, 2009: 102), lo que nos deriva a una inexorable necesidad de establecer filtros que guíen la atención del usuario para adquirir conocimiento, porque el tiempo es oro y en el contexto empresarial se traduce en productividad y beneficios. ¿Y cómo establecer filtros? A través de políticas de gestión que seleccionen, describan, clasifiquen y archiven contenidos, explícitos o tácitos. Se trata de facilitar, por un lado, su recuperación y reutilización a sabiendas de

su pertinencia y, por el otro, de crear colecciones con valor probatorio y funcional siempre que sea posible.

Esta vuelta de tuerca en la producción y distribución de contenidos unidos a los factores de cambio externos a la industria de los medios de comunicación –la globalización de los mercados, la concentración empresarial o la deslocalización empresarial–, han propiciado, además y como no podía ser de otro modo, importantes reestructuraciones empresariales internas. Y en este contexto de reconversión productiva y organizativa una correcta y optimizada gestión de los activos empresariales es más importante que nunca para economizar trabajo, tiempo y recursos en busca de una ventaja competitiva, o incluso de la simple supervivencia. En este punto, las políticas estratégicas ganan peso organizacional y además de los activos económicos, los activos intangibles como los contenidos o el conocimiento multiplican su valor en el contexto empresarial. A ambos conceptos prestamos atención especial en este bloque que se estructura en base a los siguientes puntos clave:

- se marca el contexto científico-técnico, base de los modelos de gestión del capital intelectual empresarial, protagonistas de este discurso: la actividad documental, su evolución y su dificultad homogeneizadora en el contexto científico a nivel internacional. Se presta especial atención a su línea teórica más popular, la corriente anglosajona, base teórica de los procesos de gestión del capital intelectual actuales y, por tanto, de la gestión de contenidos y del conocimiento.

- como resultado de la evolución de la actividad documental, se describen ahora las tendencias actuales de la gestión de activos intangibles en un contexto empresarial, entendiendo el valor de dichos activos como ventaja competitiva susceptible de una gestión estratégica: la gestión del conocimiento y la gestión de contenidos.

- se aplican las teorías anteriores al contexto de la industria mediática prestando especial atención al sector radiofónico español.

- y, finalmente, se acota el análisis a la figura del profesional que se adecua a esta nueva realidad mediática donde la actividad documental, en su tradición auxiliar, parece ahora flirtear en la práctica con la teoría que la posiciona como actividad estratégica en una empresa.

Capítulo 5. Conceptualización teórica: la documentación informativa como origen de la gestión de contenidos y del conocimiento

La actividad documental se identifica con la cultura de masas y se yergue como respuesta al crecimiento exponencial de contenidos que surge a partir del siglo XIX.

“Este incremento documental surge de forma paralela a la revolución industrial y a la imposición del movimiento positivista que empapa toda actividad social y que busca explicaciones científicas a través del procedimiento empírico” (García Gutiérrez, 1999: 23).

Es decir, es consecuencia del movimiento intelectual que se sustenta en la experiencia y la realidad, frente al movimiento humanista reinante previamente. Ante la multiplicación de contenidos en circulación, se presenta la obligada necesidad de organizar y facilitar su acceso a través de técnicas de descripción y archivo cuyo fin, en sus inicios, consistía en tratar de democratizar el conocimiento científico y que, con el tiempo, se convirtió, además, en una fuente de riqueza aplicable a toda organización empresarial, aunando los beneficios de la actividad documental con las prestaciones que ofrecen las nuevas tecnologías. ¿Nos recuerda a algo? Sí, la historia se repite. La creación y distribución de contenidos digitales ha multiplicado exponencialmente el número de fondos (datos e información) que ahora circulan por la web, abandonando el monopolio del papel y, como consecuencia, surgen nuevas versiones de gestión, ahora vinculadas indisolublemente a la tecnología.

Aunque no se trata de repasar la historia de la ciencia documental, sí es pertinente presentar una breve definición de la idea que denota la disciplina documental, los rasgos más importantes que caracterizan al concepto y la evolución de su actividad como ciencia y práctica en calidad de germen teórico y base contextual de la gestión de contenidos y la gestión del conocimiento.

La norma UNE⁴ 50 113 define *documentación* como el proceso de “recogida y tratamiento de información registrada, de forma continua y sistemática y que permita su almacenamiento, recuperación, utilización y transmisión”.

Son cientos las definiciones que se mueven en el ámbito científico sobre esta disciplina, desde la de sus pioneros científicos, Paul Otlet y Henry La Fontaine, a las diferentes corrientes geográficas que, pese a sus divergencias, coinciden en un mismo fin: el tratamiento de la información como fuente y registro del conocimiento explícito, cuyo objetivo es prestar un servicio a la comunidad social en general o al desarrollo de una actividad en particular.

Sagredo e Izquierdo presentaron un profundo estudio lingüístico en el que se analiza la raíz etimológica de origen latino “document-” que encuentra su cuna en el término “docere”, cuyo significado es “enseñar” y su evolución a “docimen”, “documen” y, finalmente, “docimentum/documentum” (Sagredo e Izquierdo, 1983: 236). Es decir, la documentación tiene su raíz en el término *documento*, entendido éste como cualquier soporte que proporcione un mensaje a un destinatario, independientemente de su forma o “información creada o recibida, conservada como información y prueba, por una organización o un individuo en el desarrollo de sus actividades o en virtud de sus obligaciones legales” (Norma ISO UNE 15489, 2006).

En su profundo estudio, Sagredo e Izquierdo analizan, además, las diferentes acepciones de *documentación* en relación a su uso ordinario y a su uso científico. Y es en este último caso, donde durante años se libraron luchas teóricas para imponer una definición sobre otra. Aunque nunca se llegó a un consenso real en este sentido, es un debate ya caído en el olvido frente al ahora abierto entre la gestión de contenidos y la gestión del conocimiento.

5.1 Evolución histórica de la documentación

La documentación como ciencia práctica y origen teórico de nuevos conceptos como *content management*, es considerada de naturaleza moderna. Paul Otlet, el reconocido como su fundador junto a Henri La Fontaine, sentó sus bases a finales del siglo XIX y principios del XX con el fin de facilitar el acceso a la información

⁴ Las Normas UNE son documentos en calidad normativa elaborados por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación, se compone en base a unos Comités Técnicos de Normalización donde se reúnen las partes involucradas) que contienen especificaciones técnicas para una actividad o producto y que han sido consensuadas entre todas las partes involucradas.

científica que empezaba a proliferar en forma de publicaciones especializadas, fundamentalmente en Europa y Norte América, igual que, como decíamos, el desarrollo digital ha impulsado hoy nuevos modelos de gestión.

El desarrollo de esta ciencia, aunque reciente, ha sufrido ya varias etapas relativamente bien definidas por hechos intrínsecos a su ámbito de estudio y extrínsecos al mismo, como la I y la II Guerra Mundial que al mismo tiempo que generaron cantidades ingentes de documentación bélica, paralizaron el desarrollo científico en buena parte de la geografía global y, a cuyo término, se definió el principio de una revolución a nivel transversal.

5.1.1 De la era preinformativa a la era informativa

Desde mediados de los años cincuenta, la disciplina documental y su objeto de estudio han sufrido un cúmulo de cambios convulsos que han marcado la división entre dos grandes etapas: la Etapa Preinformativa y la Etapa Informativa.

Las fracciones internas, consecuencia de las primeras divisiones entre el colectivo de bibliotecarios, archiveros y documentalistas, se sucedieron en la década de los años treinta cuando un grupo holandés luchó por el cambio del término *bibliografía* por el de *documentación* (Otlet en el *Traité* denominaba indistintamente *bibliografía*, *documentología* y *documentación* lo que suscitaba ciertos conflictos con respecto a su objeto de estudio y práctica). Se abre así un enfrentamiento, tanto desde el punto de vista teórico, como desde el práctico, respecto a las profesiones en bibliotecas, museos y archivos.

Theodor P. Loosjes, profesor e investigador en la Universidad de Amsterdam, fue uno de los primeros teóricos que, consciente de las problemáticas conceptual y polisémica que rodeaban a la ciencia documental definió sus variantes. En 1973, en su obra *On Documentation of Scientific Literature*, planteó una triple clasificación. En primer lugar, definió las diferentes relaciones entre Documentación y Biblioteconomía en base a la supremacía de una disciplina sobre la otra, surgían así las teorías de la superposición, la yuxtaposición y la subordinación. En segundo lugar y centrándose exclusivamente en la Documentación, diferenció entre Documentación activa y pasiva. Y, en tercer lugar, describió el proceso documental, en cuya narración prestó mucha atención, no solamente a la descripción y archivo, sino también a la recuperación de contenidos como fin último del proceso (Blázquez Ochando, 2008: web).

López Yepes crea, a partir de las descripciones de Loosjes, una nueva clasificación de las diferentes corrientes teóricas en relación a la ciencia de la Documentación. La clasificación del catedrático español abarca un mayor rango cronológico y divide su esquema en dos etapas: la Preinformativa y Informativa. (Blázquez Ochando, 2008).

ETAPA PREINFORMATIVA: Entiende la evolución del concepto <i>documentación</i> previo a la inclusión omnipresente del concepto información y su relación con la biblioteconomía.		
• Etapa preinformativa con preponderancia biblioteconomía	<u>Subordinación</u> de la documentación a la biblioteconomía	Línea defendida por autores como: Bradford (1948), Shera (1944-1979), Mohrhardt (1966), Liebaers (1966), Ashwort (1966).
• Etapa preinformativa con preponderancia de la documentación	<u>Yuxtaposición</u> Se entiende a la documentación y a la biblioteconomía de forma paralela	Línea defendida por autores como: Ditmas (1944), Coblans (1959) o Verhoef (1966)
	<u>Superposición</u> se la documentación sobre la biblioteconomía	Línea defendida por autores como: Briet (1951), Taube (1952), Jackson (1954), Dyson (1955), Pietsch (1954), Van der Wolk (1965) y Shaw (1957)
ETAPA INFORMATIVA: Entiende a la información como objeto de estudio de la ciencia de la Documentación y, por lo tanto, cobra un papel prioritario para la comprensión de esta disciplina, que se concibe desde entonces como un proceso vivo y cíclico, es decir, cuyo fin es tratar documentalmente la información para difundirla posteriormente y rentabilizarla en todo caso. Esta etapa se desarrolla en relación a diferentes factores externos que afectan a la concepción teórica y práctica de la actividad documental: los avances científicos y tecnológicos como el desarrollo de la Teoría matemática de la información; la preponderancia del concepto <i>información</i> en todo el ámbito de las Ciencias Sociales; la multiplicación exponencial de contenidos ya vaticinada por Price y su consecuente priorización del contenido frente al soporte, o el ya mencionado entendimiento de la documentación como una actividad viva, retroalimentada por la creación de contenidos y la demanda de los mismos.		

• Escuela Anglosajona	<i>Information Science</i>	Defendida por: Abraham Moles (1975), Calvin Mooers (1950), B.C. Vickery (1962), Robert J. Taylor (1963), Harold Borko (1968)
• Escuela Alemana	<i>Information and Documentationswissenschaft</i>	Defendida por: Josef Kobitz (1968)
• Escuela Soviética	<i>Informatika</i>	Defendida por: Mijailov (1966), Chemyi, Gilyarevskii, Merta (1975), Chavdarov (1975), VINITI (Instituto de Información Científica y Técnica de la URSS)

Tabla 4 Perspectivas de la documentación a partir de LOOSJES. Fuente: López Yepes, 1995 y elaboración propia

5.1.2 Resurgimiento tras el *impasse* de la II Guerra Mundial. De la teoría a la tecnología y al bien de consumo: precedente de la gestión de contenidos (Años '80 - Siglo XXI)

La Etapa Informativa se basa en la concepción de la actividad documental como integrante del proceso informativo y, por lo tanto, de las Ciencias de la Información – lo que se llamó *Information Science* en el ámbito anglosajón y se extrapoló a prácticamente la totalidad científica–.

La integración de la actividad documental en el proceso informativo determinó la evolución de su desarrollo como ciencia en el campo teórico y en el práctico, siempre vinculada al desarrollo de la tecnología.

“[...] desde el enfoque propio de la Teoría Matemática de la Información de Shannon y Weaver o desde la perspectiva que considera la información como conocimiento transmitido. Desde este último enfoque, el propiamente del proceso informativo y base del proceso documental, la Ciencia de la Documentación, puede entenderse desde tres teorías diferentes: la anglosajona

(*Information Science*), la alemana (*Informations-und Documentationswissenschaft*) y la rusa y de los países del Este europeo (*Informatika*)” (López Yepes, 1995: 155-156).

A continuación se presenta un breve acercamiento a este enfoque informativo dando especial importancia al proceso comunicativo de la actividad documental⁵ y, posteriormente, se describen los postulados teóricos más sobresalientes que surgen de la perspectiva informativa, cuya relevancia condiciona el desarrollo de la Ciencia de la Documentación y en cuyos discursos se presentan atisbos de lo que dará lugar al concepto de gestión de contenidos y al posterior gestión del conocimiento.

5.1.2.1 Aplicación de la lógica-matemática a la tecnología de la comunicación.

Los avances matemáticos aplicados al ámbito informático-tecnológico han sido determinantes para el desarrollo del proceso comunicativo en el ámbito digital. El álgebra de *boole*, la teoría de conjuntos, o la representatividad de la información y su medición, también han beneficiado al proceso documental, que abandona el modelo manual para beneficiarse de la tecnología digital, favoreciendo en calidad, rapidez y capacidad el proceso de democratización de contenidos tratados documentalmente.

En relación a la comunicación digital tiene especial relevancia el desarrollo de la teoría de la información o teoría matemática de la comunicación obra de Claude E. Shannon quien, conjuntamente con Warren Weaver, elaboró una teoría que se centraba en la transmisión eficaz de un mensaje a través de máquinas con el menor número de interferencias (ruido) y la mayor economización de tiempo y esfuerzo.

Desde una perspectiva matemática, ambos científicos se ocuparon de la medición y representación de la información (mensaje) en el proceso comunicativo. Se trata de estudiar la relación entre la cantidad de información y la capacidad del canal de transmisión desde un punto de vista lógico.

⁵ El esquema clásico del proceso informativo puede aplicarse al caso documental, siempre teniendo en cuenta que, en este último caso, el proceso se inicia a partir de un contenido ya emitido previamente: emisor (documentalista), un mensaje (contenido reflejado en un soporte y enviado a través de un medio concreto y un modo determinado) y receptor (usuario o cliente del contenido tratado). López Yepes describe de forma pormenorizada su interpretación del proceso documental en el contexto del esquema informativo en: LÓPEZ YEPES, José (1995): *La Documentación como disciplina. Teoría e Historia*. Pamplona: EUNSA pp 153-155.

Esta teoría se desarrolló en una época en la que se buscaba optimizar los servicios ofertados por los canales de comunicación que comenzaban a multiplicarse en tipología y complejidad ya impregnados por el tinte digital. Es decir, se buscaba mejorar la transmisión de unos contenidos que crecían exponencialmente de forma paralela a la tecnología.

Aunque la teoría de la información está fuertemente vinculada a la teoría de la comunicación aristotélica no deben confundirse. Mientras la primera opción entiende el proceso comunicativo desde la perspectiva de la lógica matemática, de la informática y los sistemas, la segunda estudia la comunicación desde un punto de vista social, basándose en estudios lingüísticos y semiológicos. Ambas perspectivas toman parte en el proceso documental en el caso que nos atañe, pero la revolución vino marcada por la primera.

Shannon y Weaver estudiaron el proceso de transmisión de datos a través de máquinas informáticas apoyándose en el lenguaje binario como modelo de codificación. Atendiendo a la necesidad de codificar las señales enviadas para optimizar su transmisión, buscaron el encaje perfecto en el proceso comunicativo tecnológico: se trataba de que los elementos comunicativos cumpliesen sus funciones de forma que el mensaje llegase al destinatario de forma satisfactoria e invariable (la codificación tenía que ser un valor matemático bien definido). Para ello era necesario que la señal codificada obtuviese una respuesta de decodificación por parte del elemento receptor (que exige contar con el mismo sistema de codificación para utilizarlo a la inversa) y que dicha señal no fuese alterada por el camino (entiéndase: había que eliminar el ruido distorsionador del mensaje).



Gráfico 8 Esquema de comunicación de Shannon. Fuente: elaboración propia

La base principal de la teoría de Shannon es entender la información como algo cuantificable matemáticamente y, por lo tanto, medible. A través de ecuaciones probabilísticas, caracterizaron el contenido transmitido en base a posibilidades de ocurrencia, teniendo en cuenta las variables de incertidumbre⁶, novedad y redundancia⁷ y solventando los inconvenientes que suponía la entropía⁸ o desorden y el ruido.

La teoría de Shannon y Weaver significó un avance importantísimo en el proceso de transmisión de datos desde un punto de vista tecnológico. Recibieron, no obstante, múltiples críticas con respecto al ámbito lingüístico, desde la precisión del lenguaje y su significación a la omisión de la pragmática como elemento comunicativo. Parte de estas críticas aún tratan de solventarse en la actualidad, por ejemplo con iniciativas como la web semántica⁹.

La aplicación de esta teoría y la democratización del uso de las nuevas tecnologías han sido fundamentales en el proceso de recuperación y transmisión de contenidos. Es decir, son la base que ha permitido desarrollar las aplicaciones tecnológicas que actualmente apoyan la gestión de contenidos en el contexto organizativo.

5.1.2.2 Las Escuelas teóricas; Information Science, Retrieval Information

A partir de la concepción de la documentación como un proceso informativo y comunicativo surgen diferentes líneas teóricas que se identificaron con el nombre de

⁶ A mayor incertidumbre es necesaria más información para dar con la respuesta correcta, a mayor índice de probabilidad es necesaria menos información.

⁷ Redundancia es la información que no es necesario transmitir porque la puede deducir el receptor. “*La repetición es siempre redundancia, pero no toda la redundancia es repetición*”. Cuando Shannon y Weaver aplican esta teoría a los lenguajes naturales deducen por ejemplo que el inglés es un idioma bastante antrópico y que el español es altamente redundante”. (Bethencourt, Tomás, 2001)

⁸ Entropía es la mínima información que es necesario transmitir para que el receptor recomponga un mensaje completo.

⁹ La Web Semántica ofrece un marco normativo común que permite el intercambio de datos y su reutilización a través de aplicaciones y empresas en el entorno Web. Para ello dota de mayor significado a la web, es decir, de mayor semántica, a través de un incremento de metadatos que describen cada contenido online. Busca, en definitiva, promover una Web más estructurada y organizada con formatos comunes que permitan el reciclaje y optimización del uso de los contenidos que circulan por la Red, su más fácil gestión y recuperación. Está basado en Resource Descriptin Framework (RDF) e integra una variedad de aplicaciones utilizando. XML para la sintaxis y URI para las denominaciones. (<http://www.w3c.es/divulgacion/guiasbreves/websemantica>). Las nuevas teorías que describen la web 3.0 la describen como la convergencia de la web 2.0 y la web semántica (Ortiz Sobrino, 2011:44).

escuelas. Esta perspectiva fue reconocida desde las esferas institucionales que introdujeron el término *información* en su nombre.

Los primeros avances técnicos con respecto al ámbito informático y al soporte comienzan se aplican marcando tendencia tras la II Guerra Mundial. En un contexto belicoso donde la inteligencia prima sobre el uso activo de armas y la economía busca resurgir de sus cenizas, la ciencia vive un espléndido apogeo generando cantidades ingentes de contenidos que se suman a los producidos durante la contienda mundial.

Salvador Oliván y Arquero Avilés (2006: 14) recuerdan a Calvin Mooers, quien, en 1959, introdujo el concepto *recuperación de la información* (en inglés *information retrieval* o IR) como objetivo prioritario de la actividad documental –sobre el que Vickery siguió trabajando– y durante esa misma década “comenzaron las primeras acciones de carácter práctico y luego se desarrolló en la literatura norteamericana el concepto de *Record Management*” (Elio Lodolini, 1995: 44). La recuperación de fondos automatizada basa toda su actividad en las prestaciones tecnológicas, pero no debe concebirse como actividad autónoma, sino que debe ser contextualizada en la cadena documental.

La rentabilización que supone la automatización del proceso de recuperación de información hace que se generalice su uso en el ámbito empresarial y se configure como bien de consumo, es decir, se aleja del servicio a la ciencia con fin social, para ganar terreno como agente económico.

Este hecho es definitorio para el desarrollo de las posteriores teorías informativas de la gestión documental, por ejemplo para Cruz Mundet (2006) el tratamiento de los contenidos proviene de la archivística, ámbito en el que se definieron las tres etapas del ciclo vital de los documentos y la necesidad de gestionarlos en todas ellas. Hoy, sin embargo, los archiveros se vinculan a la custodia de los fondos inactivos o históricos, para dejar el proceso de gestión de fondos activos y semiactivos a nuevos perfiles profesionales (Gauchi Risso, 2012: 534).

Escuela anglosajona:

Pero volvamos a las tres corrientes teóricas documentales. La vertiente anglosajona surge a principios de los años sesenta. Puede ser considerada la cuna de la perspectiva informativa de la Documentación. Influenciados por el planteamiento de la teoría de la

recuperación de la información, la vertiente anglosajona sitúa a la Documentación como Ciencia de la Información (*Information Science*) ya que estudia las propiedades y comportamientos de ésta, con la intención de facilitar su circulación entre emisores y receptores de un modo concreto y a través de un medio determinado.

Por su relevancia en el enfoque de este trabajo vamos a prestarle especial atención al concepto de *Information Science*:

López Yepes presenta un completo esquema de la evolución de este concepto que surge, para el catedrático español, como exigencia teórica en una época de cambios en el desarrollo científico y muy en relación con conceptos como *information explosion* y *lost knowledge*, ponderados por Vanneavar Bush en 1945, quien desarrolló estudios sobre la transferencia de la información científica enfocada a un fin práctico como era, en este caso, obtener la victoria en la Segunda Guerra Mundial. Ideó un sistema –el Memex– para ampliar la memoria y los procesos intelectuales del investigador que, aunque no fue llevado a cabo, fue la base para la creación de una tecnología desarrollada al servicio de los procesos intelectuales. De aquí dimana especialmente la *Information Science and Technology* que ahora se proclama (López Yepes, 1995: 160).

Desde su planteamiento, el reconocimiento de la *Information Science* se multiplicó exponencialmente tanto en el ámbito académico-teórico como en el operativo-organizativo.

Una de las principales dificultades de la consagración de toda incorporación conceptual es alcanzar una definición unánime entre el colectivo científico. En este caso, se consideran a Hayes y a Taylor como los primeros tratadistas de la *Information Science* que surge en el ámbito de la investigación tecnológica y es impulsada desde el sector académico a principios de la década de los años sesenta. La primera definición que se pronuncia sobre *Information Science* nace en la Georgia Institute of Technology, donde además de plantear las primeras distinciones entre la *Information Technology* y *Information Science*, se admite como definición la expuesta por Taylor en la que, posteriormente, se basa la definición oficial de la ASIS (American Society for Information Science).

“[La *Information Science* es] la ciencia que investiga las propiedades y el comportamiento de la información; las fuerzas que gobiernan el flujo de

información, y los medios de procesar la información para la máxima accesibilidad y utilización. Los procesos comprenden la elaboración, diseminación, recopilación, organización, almacenaje, recuperación, interpretación y uso de la información. El campo se deriva o está relacionado con Matemáticas, Lógica, Lingüística, Psicología, Tecnología de los Computadores, Investigación operativa, Aretes Gráficas, Comunicaciones, Biblioteconomía, Management y otros campos” (Taylor, 1966:19 citado en López Yepes, 1995: 161).

La relevancia alcanzada por la *Information Science* en sus inicios potenció la curiosidad de otros científicos que continuaron investigando su alcance y funciones. Uno de los más importantes fue Harold Borko, su definición de *Information Science* dice: “ciencia interdisciplinaria que investiga las propiedades y comportamiento de la información, las fuerzas que gobiernan el flujo y el uso de la información, y las técnicas, manuales y mecánicas, del proceso informativo para el más eficaz almacenamiento, recuperación y diseminación [...] La Documentación es uno de los muchos componentes aplicados de la *Information Science*. La Documentación tiene por objeto la adquisición, almacenamiento, recuperación y diseminación de la información documentaria registrada, principalmente en la forma de publicaciones periódicas” (Borko, 1968 citado en López Yepes, 1995: 165), es pues, el primer teórico que reconoce a la Ciencia de la Documentación como integrante de la *Information Science* y, por tanto, la entiende no como ciencia auxiliar, sino que la dota de autonomía.

Tras las aportaciones de Borko, las teorías sobre la *Information Science* siguieron ampliándose hasta día de hoy. Entre otros muchos, destacamos a dos grupos de profesionales por dar dos claves fundamentales para nuestro objetivo en el estudio.

En primer lugar, mencionamos a Hosovsky y Massey que llaman especialmente la atención porque incorporan seis conceptos fundamentales para el desarrollo y entendimiento de la *Information Science*. Entienden a esta disciplina como un “cuerpo de conocimiento compuesto de descripciones, teorías y técnicas, que proporciona la comprensión de los medios por los que las necesidades de información de la sociedad son satisfechas y las competencias para definir y satisfacer tales necesidades” (Hosovsky y Massey, 1968 citado en López Yepes, 1995: 167) es decir, priman como

objetivo principal de la *Information Science* la satisfacción de las necesidades informativas de los usuarios reales o potenciales, para ello creen necesario establecer un sistema de tratamiento de los fondos eficiente en el que es imprescindible tener en cuenta dos cosas: por un lado, distinguir entre data, conocimiento e información; por el otro, la imperativa necesidad de realizar un estudio del contexto en el que se va a implantar el sistema de tratamiento documental, atendiendo a la integración de mercado, la economía de la información y la ecología de la información. Estas bases son las que se mantienen en la gestión de contenidos y del conocimiento.

En segundo lugar, las investigaciones de Schlueter y Yovits, entre cuyos argumentos principalmente nos interesa la atención que ya desde entonces dedicaban a un factor determinante en esta ciencia práctica: la figura del profesional que trata los contenidos informativos (v. cap. 8).

Consecuencia de esta evolución conceptual, aplicable de forma práctica al entorno empresarial, surgen, en el ámbito anglosajón, nuevos conceptos documentales enfocados a un fin mercantilista que dan lugar a mediados de los años ochenta a lo que se denominó *information management*, lo que hoy entendemos como *content management*. Este nuevo concepto centra su atención en la gestión de los contenidos generados en las organizaciones, previa asimilación de su valor económico y funcional en las mismas, es decir, en esta nueva vuelta de tuerca, confluyen teorías que superponen la influencia de las TIC en el campo de la *Information Science* y la perspectiva capitalista que entiende a los contenidos como un bien económico al que hay que sacar la mayor rentabilidad al menor coste.

Escuela Alemana:

Aunque atenta a los postulados anglosajones, la perspectiva europea siguió apostando por una importante carga teórica frente a la practicidad que primaba en el área norteamericana.

Algo más tardía, la Escuela Alemana aceptó la denominación Ciencias de la Información y la Documentación. En busca de una denominación para la intersección del ámbito que ocupa a la documentación, la corriente alemana, liderada por Koblitz, acaba aceptando este calificativo compuesto para denominar la información documental o documentación científica. López Yepes explica esta elección desde un punto de vista conceptual así, “documentación hace referencia a la extracción de la

información contenida en los documentos, y el término Información a las funciones más estrictamente informativas de almacenamiento, recuperación y transmisión” (López Yepes, 1995).

A diferencia de la anglosajona, una de las principales características de esta corriente es, como se indica al principio del subapartado, que dan mucha importancia al aspecto teórico clásico frente a la perspectiva anglosajona, más práctica e interesada en la rentabilización de contenidos. Prestan, en este caso, especial atención a la función social de la actividad documental, en íntima relación con la sociología de la información, y este punto de vista les distancia de la perspectiva más práctica en busca del beneficio económico.

Escuela Soviética:

Aunque surge también en la década de los sesenta no se desarrolla hasta los setenta. En este caso, la denominación científica escogida para el campo de la práctica documental es *Informatika*, disciplina que estudia las propiedades y procedimientos del tratamiento de la información científica, desde la teoría a la metodología. Esta corriente surge como resultado de una primera división del concepto información científica en dos áreas: la actividad y la teoría. Del desarrollo y evolución de esta teoría nace la denominación *Informatika*.

La definición oficial de algunos de los más notorios teóricos iniciales –Mikhailov, Chernyi o Gilyaresvskii– dice:

“[La *Informatika* es] la disciplina que estudia la estructura y las propiedades (y no el contenido específico) de la información científica, así como las leyes que rigen la actividad científico-informativa, su teoría, historia, metodología y medios óptimos de presentación (registro), recolección, procesamiento analítico-sintético, almacenamiento, búsqueda y disseminación de la información científica. La *Informatika* se relaciona con la información semántica, pero no se ocupa de la evaluación cualitativa de esa información. Tal evaluación sólo puede ser realizada por especialistas en campos específicos de la ciencia o de

la actividad práctica” (Mikhailov, Chernyi y Gilyarevskii citados en López Yepes, 1995).

Un detalle fundamental es el entendimiento de la *Informatika* como el proceso de emisión y percepción de datos de forma satisfactoria, datos que son susceptibles de aportar conocimiento al usuario/receptor, pero que pueden no hacerlo.

Aunque aceptan el concepto de *Information Retrieval* en sus teorías y reconocen la interrelación de la Documentación con otras ciencias y aceptan su aplicación transversal, obvian, en este momento, la importancia de esta práctica desde el punto de vista empresarial.

5.1.2.3 De la Sociedad Post-Industrial, a la Sociedad de la Información y la Comunicación

La evolución histórica de la teoría documental se presenta a modo de preámbulo para asumir el papel de la práctica documental en el nuevo orden social, consecuencia de la carrera hacia la modernización de los países desarrollados.

En la Sociedad de la Información y la Comunicación¹⁰, el protagonismo que cobra la democratización de contenidos digitales conlleva un incremento de teorías y estudios que versan sobre el valor social, científico, técnico y económico de este intercambio comunicativo, fundamentalmente a través de la web, y como

¹⁰ El contexto del nuevo escenario social ha recibido múltiples denominaciones en relación a las diferentes perspectivas de análisis, entre ellas: “era de la información”, “sociedad informatizada”, “sociedad del conocimiento”, “sociedad del aprendizaje”, “sociedad en red”...(Castells, 1997; Masuda, 1984; Cela, 2005; Bell, 1976; Touraine, 1969...).

Recientemente se ha empleado mucho el concepto Sociedad del Conocimiento, fundamentalmente en el ámbito científico y económico (Economía del Conocimiento para describir un contexto donde el grueso del sistema económico se basa en sectores relacionados con la información o con políticas estratégicas: investigación para un futuro vs. técnicas para un presente), sus defensores utilizan esta nomenclatura como descripción de una sociedad un paso más desarrollada que la que describía la Sociedad de la Información. Waheed Khan, subdirector general de la UNESCO para la información y la comunicación explicó (2003): “La sociedad de la información es la piedra angular de las sociedades del conocimiento. Desde mi punto de vista la ‘sociedad de la información’ está vinculada a la idea de la ‘innovación tecnológica’, el concepto de ‘sociedades del conocimiento’ abarca una dimensión más amplia y pluralista desde la diversidad cultural, social, económica y política a la transformación. A mi juicio, el concepto de ‘sociedades del conocimiento’ es preferible al de la ‘sociedad de la información’ ya que expresa mejor la complejidad y el dinamismo de los cambios que se están produciendo. [...] el conocimiento en cuestión no sólo es importante para el crecimiento económico, sino también para desarrollar todos los sectores de la sociedad”. Efectivamente es un concepto más ambicioso, más amplio, pero se reitera en la inexactitud de ‘conocimiento’ como signifiante para definir el contexto actual, literalmente hablando, la sociedad no tiene porqué ser más sabia, sino que tiene más facilidad para solventar sus dudas de forma inmediata a través de la comunicación digital, es más resolutiva.

Así pues y en vista de la teoría aquí defendida, más vale matizar la *priorización* del concepto comunicación frente a conocimiento: Sociedad de la Información y la Comunicación.

consecuencia, el tratamiento documental que controla los fondos circulantes se revaloriza.

En los albores de la década de los años setenta, surgieron movimientos científicos que plasmaron los primeros atisbos de un cambio social en los países desarrollados, cambios consecuencia de la madurez de las sociedades industriales. Aunque aún no se definían por aquel entonces cuáles eran esos cambios, diferentes autores comenzaron a plantear adjetivos calificativos para una inminente transformación en la sociedad: *post-industrial*, *tecnocrática*, *postfordiana*, *programada*, *corporativa*, *tecnológica o técnico-científica*. Daniel Bell (1976) –coetáneamente a Touraine en Francia (1969) – priorizó la denominación *post-industrial* al entender dicho adjetivo como abanico que incluye cambios de muy diversas índoles que él esquematizó en los siguientes puntos: “1) sector económico: el cambio de una economía productora de mercancías a otra productora de servicios; 2) distribución ocupacional: la preeminencia de las clases profesionales y técnicas; 3) principio axial: la centralidad del conocimiento teórico como fuente de innovación y formulación política de la sociedad; 4) orientación futura: el control de la tecnología y de las contribuciones tecnológicas; 5) toma de decisión: la creación de una nueva ‘tecnología intelectual’” (Bell, 1976 citado en Lucas Marín, 2000: 29). Un cúmulo de factores que afectan transversalmente a la sostenibilidad económica, social y natural.

Fue solo cuestión de tiempo el que el ámbito científico y sociológico entendiese como catalizador del cambio social la revalorización de los contenidos en las relaciones políticas, sociales y económicas (producción de información e información para la producción). Fue entonces cuando empezó a hablarse de Sociedad de la Información y la Comunicación, concepto que terminó por asentarse en el ámbito de las Ciencias Sociales en la década de los noventa, cuando el triángulo formado por las telecomunicaciones, la informática y los contenidos multiplicó su poder.

Y una vez reconocido el protagonismo de la comunicación digital y el poder que otorga el acceso a la información, surge la necesidad de gestionar toda esta transmisión de contenidos desde diferentes perspectivas (sociología, tecnología, economía, lingüística...) y, aunque en el contexto web el desempeño satisfactorio y total de esta labor es casi imposible, en el ámbito empresarial, es decir, en un contexto cerrado, la gestión de contenidos se yergue como factor determinante para optimizar la actividad

interna y como actividad estratégica para reforzar la actividad organizacional con respecto a sus competidores.

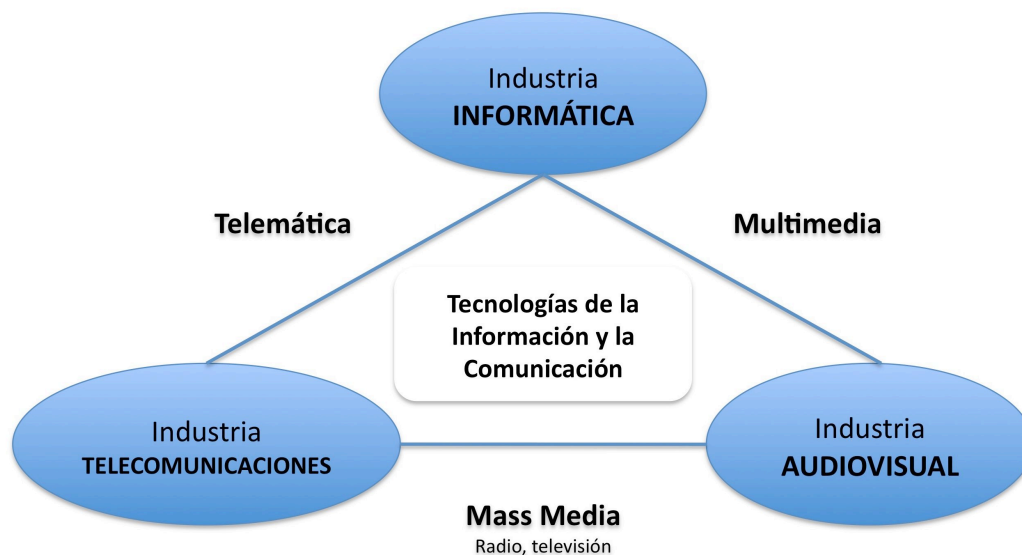


Gráfico 9 Principales protagonistas en el juego de las TIC. Fuente: Marquès Graelles, 2000 y elaboración propia

5.2 Desarrollo documental en el contexto español.

En el ámbito español, el reconocimiento y desarrollo de la ciencia y práctica documental fue más tardío e influenciado por las tendencias europeístas, se primó la investigación teórica a la práctica. Aunque se reconoce su valía desde la perspectiva social, su adaptación a la práctica organizativa aún dista mucho de alcanzar el *status* del que goza en otras áreas geográficas desarrolladas, pese a que la oferta de herramientas informáticas para la gestión de contenidos está aumentando y las grandes empresas comienzan a requerir este tipo de servicios.

En este punto vamos a realizar un breve recorrido por las tendencias teóricas que han protagonizado el panorama español a finales del siglo XX para entender el contexto en el que se va a desarrollar la investigación planteada desde un inicio:

Como se dijo anteriormente, tanto la etimología y como la significación de *documentación* se halla en los avances científicos, es decir, en el proceso creativo en base al positivismo como filosofía práctica, lo que lleva implícita la teoría empirista. En un inicio, la práctica documental surge como coadyuvante de otras ciencias y de

ahí su etiqueta de “ciencia para la ciencia” y así se concibe también en el ámbito español.

Desde el punto de vista teórico, el concepto *documentación* llega a España a principios de los años cincuenta por medio de las siguientes corrientes que resume la profesora Pinto Molina:

1. La Documentación es un fenómeno independiente con personalidad propia. Esta tendencia es cultivada por Lasso de Vega, Roger Rivière, Álvarez-Ossorio, López Yepes, Sagredo Fernández, Emilia Currás...
2. La Documentación es una prolongación de la Biblioteconomía, corriente a la que se afilian la mayoría de los bibliotecarios.
3. La Documentación se observa desde un enfoque archivístico. Es el caso de Sánchez Belda y Pescador del Hoyo entre otros.” (Pinto Molina, 1991 citado en López Yepes, 1993:88)

Al igual que la profesora Pinto Molina en su análisis de la evolución conceptual en España, se obviarán las dos últimas corrientes a la hora de citar definiciones generales. Se interpreta entonces a la Documentación como ciencia yuxtapuesta a la Biblioteconomía o la Archivística, teoría también secundada por Lasso de Vega, introductor de las Ciencias de la Documentación en España.

Es en la década de los ochenta, cuando se instala en España el concepto de *gestión documental*, traspasando las barreras de la investigación para formar parte de otros ámbitos. Así lo describía Emilia Currás en 1982:

“Conforme la Documentación iba creciendo en importancia se iba estudiando con más rigor científico y se aplicaban al mismo tiempo las recién descubiertas e inventadas técnicas informáticas, de reproducción, de microfotografía... Por otra parte, la Documentación ya no solo se aplicaba a la ciencia y a la técnica. Ya se iba haciendo necesaria en otras materias como puedan ser la Historia, la Jurisprudencia, el Deporte, por lo que se hubo de cambiar el significado de Documentación científica, diciendo que

presupone una Documentación realizada por métodos científicos”
(Currás, 1982).

En 1990 y en esta misma línea, argumentaba Moreiro:

“[La documentación ha ido ganando reconocimiento y se ha generalizado de modo que] ha ido avanzando hasta abarcar todo tipo de vehículo difusor del conocimiento humano y transmisor de cultura, si bien ha mantenido el objetivo inicial de favorecer el acceso más amplio posible” (Moreiro, 1990: 306) manteniéndose en el papel de intermediario entre el emisor y el receptor activo o potencial.

Entre las corrientes investigadoras de final del siglo XX destacan las primeras aportaciones de profesionales en el campo como López Yepes, Sagredo o Emilia Currás quienes dieron impulso al desarrollo teórico de esta ciencia.

La investigación en el campo de la Ciencia de la Documentación en España aporta cuatro importantes perspectivas de estudio previas al reconocimiento y seguimiento actual de las corrientes anglosajonas: la perspectiva general; la perspectiva lingüística; la perspectiva informativa; y la perspectiva científica.

Perspectiva general de la documentación:

Así, para López Yepes la documentación es “aquella ciencia general que tiene por objeto el estudio del proceso de comunicación de las fuentes documentales para la obtención de un nuevo conocimiento” (López Yepes y Ros García, 1993:89). Entiende, además, dos puntos de vista en su estudio:

“Como ciencia en general, en tanto en cuanto disciplina instrumental al servicio de la producción y transmisión de todos los saberes [lo que en otras muchas aportaciones define como “ciencia para la ciencia”]; o bien como ciencia particular, como disciplina informativa, puesto que facilita la traslación de los mensajes en las mejores condiciones posibles desde su creador hasta el usuario o investigador, haciendo posible la sempiterna tradición acumulativa y difusiva de los conocimientos científicos. [...] En este contexto,

podemos definir la Documentación como una disciplina general que tiene por objeto el estudio de un proceso informativo de naturaleza peculiar en tanto en cuanto se da en el mismo una actividad de recuperación de mensajes informativos emitidos en procesos anteriores y que, mediante análisis y tratamientos técnicos, se comunican transformados con la finalidad de que sirvan de fuente para la obtención de un nuevo conocimiento o para la toma de decisiones personales y en las organizaciones, empresas e instituciones” (López Yepes, 2011:36).

Para el objetivo de este estudio es importante recalcar la inclusión en la definición del ámbito empresarial como benefactor de los servicios documentales.

Perspectiva lingüística

Antonio García Gutiérrez fue pionero en España en interpretar la Documentación desde una perspectiva lingüística, teoría también expuesta posteriormente por los profesores Sagredo e Izquierdo entre otros.

Para entender este enfoque se citan las aportaciones de García Gutiérrez:

“[La documentación es] una aplicación técnica y concreta dependiente del marco general de la Ciencia de la Documentación. Ocupándose la lingüística documental del lenguaje de los documentos y por ende del diálogo y mensajes documentales, se declara como disciplina ligada a los procesos informativos-documentales (científico-informativos y profesionales) que tiene por objeto el establecimiento de un efectivo control documental mediante la utilización de mecanismos léxicos” y añade “no es posible emitir, acceder o participar en un proceso comunicativo de forma activa, pasiva, como referente, intermediario, analista o receptor si no es a través del lenguaje. La información es lenguaje pero también el lenguaje es un medio informativo, tal es el grado de síntesis e imbricación en que se hallan ambos concepto” (García Gutiérrez, 1984).

Como exponente teórico de esta corriente, García Gutiérrez entiende que documentación es un dispositivo lingüístico y lingüísticas han de ser las soluciones a sus problemas.

Perspectiva Informativa:

Esta línea viene a significar la plasmación teórica de la relación entre la práctica documental y la práctica comunicativa, atendiendo al esquema clásico aristotélico de emisor, mensaje y receptor, donde el mensaje documental se envía a través de un medio y un modo determinado, adaptados a cada caso concreto.

Las bases de esta concepción teórica fueron expuestas por Desantes Guanter a finales de los años ochenta, cuando analiza la documentación desde una perspectiva informativa atendiendo a su calidad de información, al mensaje documental difundido, al modo y al medio documental.

Entiende Guanter al mensaje documental como información, independientemente de si de lo que trata es de un hecho noticioso, propagandístico o opinativo pues, al ser tratado documentalmente, el resultado final es noticia en sí misma. El fin de dicho mensaje es su difusión real o potencial, es decir, ya tenga un resultado directo o futuro, la documentación permite la conservación de contenidos y su uso es cuestión temporal, pero su disponibilidad es un hecho real.

Finalmente, el mismo Guanter explica que la documentación puede ofrecer contenidos para difundir en un medio informativo o ser propiamente ella un medio informativo en tanto en cuanto ofrece un mensaje manufacturado previamente o el mismo mensaje original —esta idea cobra especial relevancia desde el punto de vista de la gestión de contenidos y del conocimiento y sus fines estratégicos—.

Perspectiva científica:

Esta línea teórico-práctica se ciñe básicamente a la diferenciación entre la Documentación como ciencia propia (ciencia general) y a la Documentación como ciencia aplicada o “ciencia para la ciencia” (documentación científica).

Decía López Yepes (1993) que todo aquel proceso documental que se aplica a disposición de un saber o práctica determinados se vincula a la ciencia a la que sirve en base al principio de especificidad es, por tanto, documentación científica.

En definitiva, se identifica a la Documentación con la disciplina científico-técnica que auxilia a otras ciencias y cuando hablamos de la práctica documental en entornos específicos ésta puede ir seguida de un adjetivo identificativo, así no es novedad el leer documentación sanitaria o documentación informativa. Con la irrupción del soporte digital, el concepto de Gestión de Contenidos cobra especial relevancia para referirnos a la gestión de artículos textuales, documentos bibliográficos, multimedia, en un entorno digital con el objetivo principal de su descripción, catalogación, identificación, clasificación y posterior representación y recuperación destinada a un determinado público objetivo. En este caso, la gestión de contenidos en línea implica el uso de un *Content Management System* o CMS como soporte tecnológico para realizar la gestión digital (Blázquez Ochando, comunicación personal, 28 de noviembre de 2013).

5.3 Referencias citadas. Capítulo 5.

- AENOR (1992).** *Documentación e información*. UNE 50 113 92. Madrid: AENOR
- AENOR (2006).** *Información y documentación: gestión de documentos*. UNE 15489. Madrid: AENOR
- Bell, D. (1976).** *El advenimiento de la sociedad post-industrial: Un intento de prognosis social*. Madrid: Alianza Editorial.
- Bethencourt Machado, T. (2004).** *Televisión digital*. Madrid: El autor.
- Blázquez Ochando, M. (2011).** *Historia de la Ciencia de la Documentación* [weblog post]. Disponible en: <http://ccdodoc-histccdocumentacion.blogspot.com/> [Última fecha de consulta: 11 abril de 2011]
- Castells, M., 1942. (1997).** *La era de la información: Economía, sociedad y cultura. vol. 1, la sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cela, J. R. (2005).** Sociedad del conocimiento y sociedad global de la información: Implantación y desarrollo en España. *Documentación De Las Ciencias De La Información*, 28, pp. 147 - 158
- Cornella, A. (2009).** *Infoxicación: buscando un orden en la información*. Barcelona: Infonomía.
- Cruz Mundet, J. R. (2006).** *La gestión de documentos en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Currás, E. (2009).** El documentalista en crisis. *El profesional de la Información*, 18 (4), pp. 421-423.
- Desantes Guanter, J. M. (1987).** *Teoría y régimen jurídico de la documentación*. Madrid: Eudema.
- García Gutiérrez, A. L. (1984).** *Lingüística documental: Aplicación a la documentación de la comunicación social*. Barcelona: Mitre.
- García Gutiérrez, A. L. (1999).** *Introducción a la documentación informativa y periodística*. Sevilla: Mad.
- Gauchi Risso, V. (2012).** Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. *Revista Española De Documentación Científica*, 35(4), pp. 531-554.
- Lodolini, E. (1995).** El archivo del ayer al mañana (la archivística entre tradición e innovación). Madrid: *ANABAD (I)*, pp. 39-50
- Loosjes, T. P. (1973).** *On documentation of scientific literature*. London: Butterworths.

- López Yepes, J. (1995).** *La documentación como disciplina: Teoría e historia*. Pamplona: EUNSA.
- López Yepes, J. (2011).** *La sociedad de la documentación: Seis calas en el ámbito de la teoría de la documentación, del documento y de las fuentes de información*. Madrid: Fragua.
- López Yepes, J., y Ros García, J. (1993).** *Qué es documentación?: Teoría e historia del concepto en España*. Madrid: Síntesis.
- Lucas Marín, A. (2000).** *La nueva sociedad de la información: Una perspectiva desde silicon valley*. Madrid: Trotta.
- Marquès Graelles, P. (2008).** Las TIC y sus aportaciones a la sociedad [weblog post]. Disponible en: <http://peremarques.pangea.org/tic.htm> [Última fecha de consulta: 20 de noviembre de 2013]
- Masuda, Y. (1984).** *La sociedad informatizada como sociedad post-industrial*. Madrid: Tecnos.
- Moreiro González, J. A. (1990).** *Introducción bibliográfica y documental al estudio evolutivo de la Documentación*. Barcelona,:PPU,
- Ortiz Sobrino, M. Á. (2011).** La radio española en el umbral de la web 3.0. En Ortiz Sobrino, M. Á., y López Vidales, N. (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. la democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua. Pp. 41- 65
- Otlet, P., y Ayuso García, M. D. (1996).** *El tratado de documentación: El libro sobre el libro : Teoría y práctica*. Murcia: Universidad de Murcia
- Sagredo Fernández, F., y Izquierdo Arroyo, J. M. (1983).** *Concepción lógico-lingüística de la documentación*. Madrid: Ibercom.
- Salvador Oliván, J.A. y Arquero Avilés, R. (2006).** Una aproximación al concepto de recuperación de información en el marco de la ciencia de la documentación. *Investigación bibliotecológica*, 20 (41) pp.13-43
- Shannon, C. E., 1916, y Weaver, W. (1981).** *Teoría matemática de la comunicación*. Madrid: Forja.
- Touraine, A. (1969).** *La sociedad post-industrial*. Barcelona: Ariel.
- UNESCO (2003, julio).** *Towards Knowledge Societies. An Interview with Abdul Waheed Khan*. Disponible en: <http://portal.unesco.org/ci/en/ev.p...> [Última fecha de consulta: 12 mayo 2012]
- Fuentes personales.** V. VII.3

Capítulo 6. Activos intangibles y ventaja competitiva. La gestión del conocimiento y la gestión de contenidos en la política estratégica empresarial.

Desde finales del siglo XX, el panorama económico mundial ha sido protagonista de un cúmulo de cambios que, un paso más allá de la que teóricos como Daniel Bell o Alain Touraine (Bell, 1976; Touraine, 1969) llamaron Sociedad Post-Industrial, han dado lugar a una nueva realidad social en el mundo desarrollado: la Sociedad de la Información y la Comunicación –también llamada Sociedad del Conocimiento o, desde una perspectiva económica, Economía del Conocimiento (v. 5.3.4.3)–.

Esta nueva situación social y económica basa su razón de ser en el vertiginoso avance en el campo de las nuevas tecnologías y el desarrollo científico que impulsaron la deslocalización de las empresas y la globalización de los mercados. El modelo socioeconómico actual ha dado un nuevo salto cualitativo que justifica su actividad con una perspectiva laboral a largo plazo que busca mejoras sectoriales e individuales a través de la investigación para prever nuevas vías de negocio o mejores rendimientos a años vista. La competitividad empresarial alcanza valores maximizados con respecto a su impacto global histórico, buscando la capacidad distintiva de una organización en la gestión de sus recursos propios¹¹: los contenidos en su amplitud conceptual y el conocimiento del factor humano como representantes del capital intelectual cobran, en este momento, un papel cada vez más importante¹².

En busca de la superación corporativa, las empresas pretenden alcanzar una ventaja competitiva a través de políticas estratégicas que deben ir más allá de lo material y lo económico –factores determinantes en este sentido hasta el momento– basándose en la innovación tecnológica y organizativa como factor decisivo para el éxito, algo que supone una constante vigilancia crítica de la actividad empresarial aún en épocas de estabilidad. En este preciso instante es cuando el valor de los activos intangibles, de los contenidos y el conocimiento en este caso, cobran una importancia incuestionable

¹¹ En la literatura consultada (Soto Vidal, 2006; Navas y Ortiz, 2002 entre otros) se entiende que la gestión del conocimiento deriva de la teoría basada en los recursos, desde un enfoque evolutivo.

¹² Aunque muchas líneas teóricas apuntan el germen de los cambios económicos y la actual hegemonía de los mercados bastante atrás, de la mano de las primeras desregulaciones financieras tras la crisis de 1929, mismo hecho al que se hace responsable de la crisis económica actual

para las organizaciones como uno de los principales atributos distintivos en la carrera competitiva que rige en el sistema financiero actual, complementando así los factores productivos por excelencia propios de la economía industrial pasada: el capital, el trabajo o los recursos humanos.

El equipo dirigido por Barceló Llauger (2001: 36) expone las características que diferencian una empresa moderna que basa sus políticas estratégicas en sus activos intangibles frente a aquellas tradicionales, post-industriales. En este caso interesan fundamentalmente aquellas relacionadas con los cambios organizativos y el dinamismo tecnológico como causa y consecuencia de la puesta en valor de los contenidos y del conocimiento como activos intangibles. El mismo equipo entiende tres formas de dar valor a estos activos intangibles:

- determinar qué información es relevante en función de la estrategia de la organización y de su orientación de negocio. Para ello existen prácticas como la auditoría de contenidos como coadyuvante de procesos de optimización de recursos, análisis y diagnóstico del conocimiento de una organización.
- transformar la información en conocimiento, almacenando conocimiento explícito en bases de datos y potenciando el tácito. Para ello se utilizan herramientas que aporten información contextual como organigramas de la empresa con información de contacto del personal, bases de datos de clientes con el tipo de relación que mantienen con la empresa, etc.
- crear valor a través de una eficaz gestión de contenidos, en la que hablamos no solo de distribución y difusión de información, sino de elaboración y creación de contenidos en entornos web y de utilización inteligente de la información mediante el diseño de aplicaciones de *Competitive Intelligence* o *Business Intelligence* (Barceló Llauger, 2001: 106).

En el contexto empresarial español la explotación de los activos intangibles no está tan generalizada como en otros países, principalmente en el sector empresarial —el ámbito anglosajón y nórdico despuntan en este sentido, ejemplo de ello son las más importantes consultoras a nivel internacional (*Big Four*), líderes en políticas

estratégicas de esta naturaleza—. La importancia de la adaptación tecnológica sí parece haber calado en el ámbito organizacional nacional, pero la inversión que supone la implantación de un sistema tecnológico podría ofrecer beneficios más notorios —tanto desde el punto de vista funcional como estratégico— si se contase con una buena planificación interna.

A continuación se ofrece una panorámica, desde el punto de vista empresarial, de las posibilidades de gestión que los activos intelectuales de una organización pueden ofrecer como ventaja competitiva, prestando especial atención a los contenidos y al conocimiento como activos intangibles y susceptibles de gestión, todo ello contextualizado en una era donde se exigen nuevos planteamientos para rentabilizar las actividades empresariales relacionados con la *tecnología intelectual* (término acuñado por Bell, 1976: 30).

6.1. Cambios en el organigrama empresarial: el capital intelectual como clave estratégica

El reconocimiento de una buena planificación de la actividad empresarial es algo aceptado desde hace tiempo en el seno de las organizaciones competitivas, más si cabe a niveles supranacionales. Esto se traduce en la implantación y gestión de políticas estratégicas o “conjunto de acciones ofensivas o defensivas de la empresa para posicionarse, influir y/o anticiparse al mercado con el fin de crear y desarrollar una ventaja competitiva a largo plazo” (Porter, 1999 en Barceló Llauger, 2001:38).

Actualmente, la tendencia es que estas políticas estratégicas dependan de la gestión del capital intelectual y no solamente de la producción, lo que exige destinar recursos para ello. A partir de este interés estratégico por el capital intelectual, surgen nuevos conceptos en relación a las estrategias competitivas organizativas y al tratamiento de los recursos no tangibles de una empresa, recursos exigidos por el orden económico actual. La comprensión de estos nuevos conceptos exige y permite entender el flujo de trabajo que supone una planificación estratégica con miras a esa mayor ventaja competitiva.

Algunos de los conceptos que dan soporte teórico a las nuevas competencias estratégicas empresariales son: *información, conocimiento, inteligencia competitiva, vigilancia tecnológica, gestión de contenidos o gestión del conocimiento*; todos ellos estrechamente vinculados entre sí, a los nuevos requisitos del mercado y, por supuesto,

a las nuevas tecnologías. Son, en definitiva, actividades que buscan la innovación y el apoyo en la toma de decisiones con el fin de aumentar el rendimiento y el desarrollo de una empresa. Estas actividades, presumiblemente complementarias –algunas entendidas como sinónimas en la bibliografía consultada–, velan por el desarrollo cuantitativo, pero sobre todo cualitativo, de la actividad empresarial y lo que se denomina capital social (CS) o “la suma de recursos acumulados en una organización a través de una red estable de relaciones intraorganizativas” (Bourdieu y Wacquant, 2005).

Muchos de los conceptos mentados son claves para entender la nueva idea de empresa moderna y han sido tratados en multitud de ocasiones desde diferentes perspectivas científicas, objetivos y “puntos de partida filosóficos, ideológicos y políticos, por lo que la búsqueda de la verdad entre ellos pudiera resultar interminable e incluso poco útil, debido a que, cuando los puntos de partida –que, en algunos casos, implican incluso actitudes y modos de concebir el mundo– son diferentes, no se obtiene un consenso” (Núñez Paula, 2004). El debate sigue abierto, sin embargo se tratará de ofrecer aquí definiciones aplicadas al objetivo de este trabajo con una proyección integradora. La teoría aplicada consiste en partir de los conceptos clave de forma individual para entender conceptos más globales y sus pertinentes procesos de gestión:

La inclusión de nuevos conceptos teórico-prácticos implica nuevas funciones en el marco organizativo de una empresa. En lo que a nosotros nos atañe, hablamos de un nuevo contexto organizativo que, a través de la gestión de los recursos acumulados y la observación del contexto que rodea a una empresa, tiene como fin velar por su estabilidad y progreso.

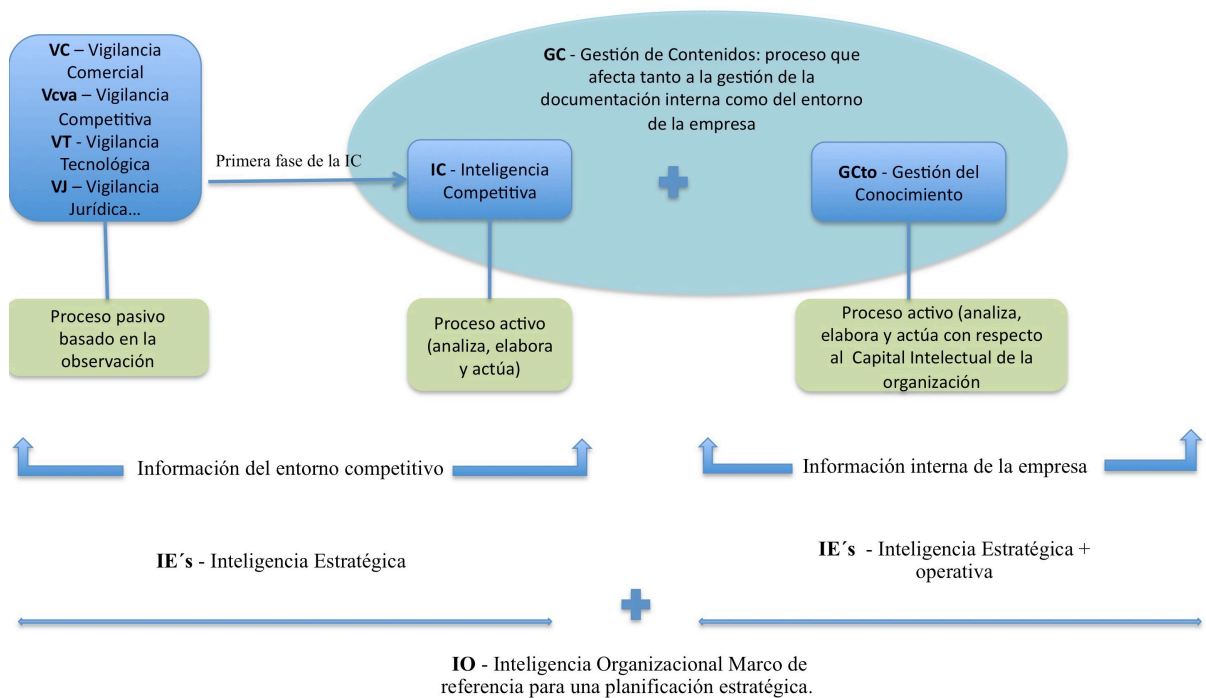


Gráfico 10 : Esquema de las actividades/competencias que participan en las políticas estratégicas de una empresa. Fuente: elaboración propia.

En el esquema inmediatamente superior podemos observar de forma simplificada el flujo de trabajo que refleja las actividades que buscan la innovación y el apoyo a la toma de decisiones corporativas en una empresa, atendiendo a políticas estratégicas que prestan especial atención a los activos intangibles.

“Muchas líneas de investigación utilizan de forma equivalente conceptos como la *Inteligencia Económica* o *Corporativa*, *Inteligencia Estratégica*, *Inteligencia Corporativa* e incluso la *Vigilancia Tecnológica*” (González Gálvez, 2009: 51) sin atender a un organigrama que trace un camino de lo más genérico a lo más específico. Sin embargo, atendiendo a la línea teórica de Núñez Paula (2004), se opta aquí por mantener un esquema de niveles donde cada actividad está relacionada con las demás y conforman en conjunto y ante todo un esquema organizativo.

Inteligencia organizacional u organizativa:

Cuando hablamos de inteligencia se entiende la capacidad humana para la comprensión, adaptación, asimilación o destreza con el fin de resolver problemas o adaptarse a situaciones nuevas (Núñez Paula, 2004; González Gálvez, 2009). Si extrapolamos este término al ámbito organizativo, inteligencia serían las capacidades

de un grupo, colectivo, equipo o comunidad para adaptarse y resolver problemas en relación con la actividad de la organización a la que pertenecen a partir de sus conocimientos y habilidades previas y adquiridas en dicha organización.

“[La inteligencia organizativa es la] utilización efectiva de la información del entorno de la organización y de todas las operaciones internas, del conocimiento –en su sentido más abarcador– existente fuera y dentro de la organización, en función de la innovación o el mejoramiento continuo, el aprovechamiento de oportunidades, la creación de nuevo conocimiento y valor, la formación y el bienestar de las personas dentro de la organización, así como de los clientes y otras partes interesadas y de la sociedad en su conjunto” (Núñez Paula, 2004).

En la bibliografía consultada suele existir un conflicto terminológico en cuanto a la relación entre la inteligencia organizacional, generalmente aplicable a cualquier tipo de organización, y la inteligencia empresarial o estratégica, en este caso, vinculada al entorno empresarial. Sin embargo, en nuestro caso se utilizará el concepto más amplio, inteligencia organizacional (IO), como predilecto en la narración. La razón es simple y queda plasmada en el gráfico anterior: se considera la IO, de acuerdo con Núñez Paula, como un concepto integrador de una serie de subsistemas aplicables al entorno empresarial más específico –o manto conceptual del cual cuelgan otros más concretos–, la inteligencia estratégica forma parte de la inteligencia organizacional, la vigilancia tecnológica es un subsistema de la inteligencia estratégica y primera fase de la inteligencia competitiva que, conjuntamente a la puesta en valor del resultado explicitado de la vigilancia y la producción empresarial, por un lado, y del saber organizacional, por el otro, crean el entorno de la IO.

Inteligencia competitiva

González Gálvez (2009, 51) la define como el “proceso sistemático de busca, selección, análisis y distribución de información sobre el entorno competitivo”. Se sitúa justo debajo de la IO en el organigrama de la gestión de activos intangibles en una empresa.

A la hora de analizar el contexto de una actividad empresarial, se presta atención tanto a la observación del entorno competitivo desde una perspectiva socio-política, económica y legal como a la observación del desarrollo tecnológico en el contexto radiofónico, pero siempre con la vista puesta en los demás medios de comunicación, ya que pisan sus actividades, consecuencia de la convergencia multicanal y tecnológica.

Es una variante, fundamentalmente con objetivo estratégico.

Sistemas de vigilancia

Los Sistemas de Vigilancia colaboran con la inteligencia competitiva y forman parte de una práctica estratégica para la empresa y, por lo tanto, la política de inteligencia organizacional.

“[La vigilancia, sea de la índole que sea, posee en su esencia un similar procedimiento], implica, ante todo, un estado de ánimo colectivo que posibilite a la empresa anticiparse a las oportunidades, prevenir las amenazas y, en definitiva, evitar una gestión de carácter exclusivamente reactiva. Por eso la vigilancia no debe reducirse a rastrear novedades procedentes tan solo de patentes y otras publicaciones científicas, sino que implica situar la novedad en su contexto, detectar su valor comercial, social, político, etcétera” (Núñez Paula, 2004).

Vigilancia tecnológica

Quizás una de las vigilancias más sonadas y más destacadas es la tecnológica. Se trata de un proceso que se basa fundamentalmente en la observación. Se ha dado en utilizar el término Vigilancia Tecnológica como significante precisamente de la necesidad de permanecer alerta de los cambios y avances tecnológicos a nivel global, para evitar duplicaciones de esfuerzos y permanecer en la carrera hacia lo más innovador. Se trata de un proceso pasivo, como podría deducirse de cualquier tipo de vigilancia si nos ceñimos al concepto.

La norma UNE 166006: 2006 *Ex Gestión de la I+D+i* define Vigilancia Tecnológica como “un proceso organizado, selectivo y permanente de captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla, para convertirla en conocimiento para tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios”. Se puede observar el carácter activo de la definición de la UNE, en contraposición a lo dicho en el párrafo precedente –donde se definía como pasiva–. No se trata de descartar definiciones, sino de entender por qué varían. Las razones pueden ser de carácter funcional o lingüístico: si no se contemplan diferentes niveles de actividades estratégicas, las funciones pueden comprimirse bajo una misma nomenclatura¹³ o incluso las variantes pueden derivar de las traducciones lingüísticas. Así “en el contexto anglosajón se utiliza el término CI (*Competitive Intelligence*) mientras que en los países francófonos se habla de vigilancia (*veille*) para referirse a la misma actividad” (González Gálvez, 2009:52).

Gestión del conocimiento

Una de las principales características de la gestión organizativa moderna es el protagonismo que cobran los activos intangibles y el capital intelectual como ventaja competitiva. En este contexto integramos el conocimiento y los contenidos, objetos de este estudio, interpretados como actividades complementarias.

Aunque el conocimiento, obviamente, ha estado presente en todos los sistemas económicos, el protagonismo de su gestión como valor económico coincide con los cambios organizativos modernos de una empresa, por la reinención de un modelo productivo que revaloriza el factor humano como fuente y seguro de estabilidad futura frente a un modelo mecanizado, fuente de beneficios inmediatos.

Este concepto es tratado con mayor detalle en el apartado 6.2.

¹³ Al principio de este apartado se señalaba que en la bibliografía consultada, en ocasiones, se tratan como sinónimos determinados conceptos que aquí se están tratando de forma independiente. En este caso se entiende que la Vigilancia Tecnológica es un proceso pasivo basado en la observación, pues el proceso de selección, análisis y difusión sería un paso derivado de la Vigilancia Tecnológica, no ésta en sí misma.

Gestión de Contenidos

En palabras de Jesús Tramullas: “la gestión de contenidos, se configura como un proceso informativo en entorno digital, cuyo resultado es un producto de información digital que ofrece, junto al propio contenido, elementos de valor añadido” (Tramullas y Garrido, 2006: 137).

La gestión de contenidos afecta a todos los datos e información que sean de interés para el quehacer de la empresa, independientemente de si su procedencia es interna o externa. El desarrollo tecnológico ha permitido crear herramientas para llevar a cabo esta labor, los Sistemas de Gestión de Contenidos (SGC) o *Content Management System* (CMS), herramientas que integran un amplio abanico de funciones básicas para la gestión integrada de contenidos de una organización y que incluso se adaptan como soporte tecnológico para llevar a cabo las tareas propias de la gestión del conocimiento.

Este concepto será tratado con mayor detalle en el apartado 6.3.

Aprendizaje organizativo

Muy en relación con la comunicación organizativa y la democratización y gestión del conocimiento en el contexto empresarial. Cuando la comunicación es algo inherente a la naturaleza humana, en las organizaciones no cambia su naturaleza, su presencia es incuestionable entre el personal, el factor humano, y se configura como fortaleza corporativa, de explotarse convenientemente. Los cambios surgidos en el entendimiento de los valores competitivos de una empresa posicionan al aprendizaje organizativo como un factor determinante en el desarrollo y proyección empresarial.

Núñez Paula entiende que el aprendizaje organizativo u organizacional como programa,

“tiene como objetivo lograr continua y progresivamente la toma de conciencia de la organización sobre sí misma y sobre la relación con su entorno. [...] La transferencia del aprendizaje individual para el organizacional es eficaz, en la medida en que los miembros de las organizaciones consiguen hacer explícitos y transferibles sus modelos mentales” (Núñez Paula, 2004).

Miguel Ángel Soto Vidal, investigador en materias educativas y de aprendizaje profesional expuso en “Modelos de capital intelectual y gestión del conocimiento”, ponencia presentada en el *Seminario Internacional: Modelos de formación docente: El problema del saber pedagógico y el saber disciplinario*, el proceso de asimilación de contenidos en el marco empresarial del siguiente modo:

“A través del aprendizaje individual y de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, podemos llegar a hablar de aprendizaje organizativo. El aprendizaje organizativo permite aumentar las capacidades de una organización, es decir, es un medio para que la empresa pueda resolver problemas. [...] [El aprendizaje organizativo es] aprender juntos a resolver problemas con una efectividad determinada cada vez más complejos” (Soto Vidal, 2006).

En este sentido, Nonaka y Johansson, dos de los grandes teóricos de la cultura organizativa, interpretan que el aprendizaje debe estar controlado con políticas de gestión de la producción y el saber corporativo de tal modo que se revalorice y democratice el capital intelectual de toda la información de forma conjunta y transversal:

“El aprendizaje implica un proceso organizativo a través del cual el conocimiento de un individuo puede ser compartido, evaluado e integrado con el de otros en la organización” (Nonaka y Johansson, 1985: 183).

Capital Intelectual

Podría considerarse el capital intelectual como el conjunto de los activos intangibles de una empresa. La gestión del conocimiento y la gestión de contenidos son técnicas para explotar el capital intelectual de una organización.

El capital intelectual, como base de las teorías que abogan por una empresa estratégica, ha sido objeto de múltiples estudios que en su amplitud acaban por concluir que el capital intelectual es la puesta en valor del saber y buen hacer de la empresa.

José María Viedma Martí (2000) relaciona directamente el capital intelectual con el conocimiento y así afirma que el capital intelectual es “conocimiento transformado en valor para la organización”.

Eduardo Bueno (1997) visualiza el capital intelectual a través de los indicadores que lo conforman: capital humano, capital estructural (organizativo y tecnológico) y capital relacional.

“Con la denominación de Capital Intelectual se suele reconocer al conjunto de activos intangibles con los que cuenta la organización. [...] Los recursos intangibles son aquellos activos que no tienen soporte físico, ya que están basados en la información y el conocimiento, por lo que se hace difícil su identificación y cuantificación. Sin embargo, estos activos están teniendo una importancia creciente para la empresa, como sustento de su ventaja competitiva, ya que sus características específicas les hacen tener un fuerte potencial diferenciador respecto de los competidores. [...] Bajo el concepto de Capital Intelectual se recoge el conjunto de recursos intangibles de los que dispone la empresa en un determinado momento. [...] Este concepto responde a una variable stock que representa el conjunto de activos basados en la información y el conocimiento en el interior de una empresa” (Navas López y Ortiz de Urbina Criado, 2002: 163-165)

6.2 Gestión del conocimiento

Para comprender el significado del conocimiento como activo intangible estratégico, este bloque se estructura en las siguientes fases:

- teoría del conocimiento;
- conceptualización de datos, información y conocimiento;
- clasificación del conocimiento;
- qué es el conocimiento y qué significa desde un punto de vista corporativo, conceptual y funcionalmente;
- tecnología empleada para su eficiente consecución, y

- su relación con la gestión de contenidos como proceso predecesor y coadyuvante.

6.2.1 Teoría del Conocimiento

Desde la última década del siglo pasado las corrientes teóricas que apuestan por una reconversión de la empresa fordista y post-industrial han multiplicado. Los cambios contextuales modifican el panorama mercantil y por supuesto las exigencias en la demanda del producto.

En los albores del nuevo milenio surge la teoría de la gestión del conocimiento, una teoría conceptual que parte de la socio-psicología, la filosofía de la ciencia y la psicología cognitiva (Núñez Paula, 2004; Barceló Llauger, 2001). Se trata de un marco teórico que analiza el concepto del ‘conocimiento’ y su relación con las personas y los beneficios que reporta en el ámbito empresarial como activo intangible. La valoración del conocimiento se presenta no como sustituto sino como colaborador de los antiguos valores empresariales: lo material y lo económico, es decir, el producto y los beneficios. Se entiende el conocimiento como ventaja competitiva del nuevo sistema económico, se trata de gestionar lo que la empresa sabe y potenciar el aprendizaje organizacional.

Carmen Camelo Ordaz, profesora de la Universidad de Cádiz, sitúa el origen de las teorías económicas basadas en el conocimiento como resultado de diferentes contribuciones algunas de las cuales han emergido de la teoría basada en los recursos y otras en el enfoque evolutivo, pero todas coinciden en analizar a las empresas desde un enfoque basado en el conocimiento que éstas poseen (Camelo Ordaz, 1996:148).

Soto Vidal (2006), investigador chileno, entiende también que la precursora de las teorías de la gestión del conocimiento es la teoría de recursos y capacidades:

“Esta teoría aparece en la década de los ochenta en el ámbito académico, y se puede considerar la precursora de la gestión del conocimiento, ya que se centra en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia. La Teoría basada en los Recursos se encuadra dentro del denominado Análisis Estratégico y produce un giro del

exterior al interior de la organización en el momento de analizar su situación estratégica.

Vamos a intentar resumir brevemente los fundamentos de la Teoría de Recursos y Capacidades:

- 1.- Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado. Estos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Esto explica sus diferencias de rentabilidad.
- 2.- Los recursos y capacidades tienen cada vez un papel más relevante en la estrategia. La pregunta que hay que contestar es: qué necesidades puedo satisfacer, y no qué necesidades quiero satisfacer.
- 3.- El beneficio de una empresa es función de las características del entorno y de los recursos y capacidades de qué dispone” (Soto Vidal, 2006).

Los conceptos claves en el desarrollo de esta teoría son el capital intelectual como activo rentable y ventaja competitiva, y el aprendizaje organizacional como herramienta de socialización y revalorización de ese capital intelectual colectivo (v. 6.1). Se entiende como un modelo de flujo de contenidos y conocimientos, antagónico a la idea de un *stock* de capital intelectual estático.

A partir de estas bases han surgido diferentes corrientes teóricas, a nivel internacional y nacional, que entienden el conjunto de tecnologías, conocimientos, habilidades y contenidos como recurso estratégico y ventaja competitiva empresarial¹⁴.

Navas López y Ortiz de Urbina Criado destacan, entre las propuestas clasificatorias que se pueden encontrar en la bibliografía actual, las planteadas por Barney en 1991, que distingue entre capital físico, humano y organizativo; y las de Grant, en 1996, que aboga por la diferenciación entre recursos tangibles, intangibles y humanos (Navas y Ortiz, 2002: 164). En base a esto, ambos autores definen los recursos tangibles como

¹⁴ Para análisis general sobre las diferentes corrientes teóricas en relación con la gestión estratégica empresarial ver: Guadamilla, F. y Forcadell, F.J. (2000): Recensión del libro de Michel Zack (1999): Knowledge and Strategy en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, CEDE, 6, pp. 329-332.

“aquellos activos de la empresa que tienen soporte físico y se concretan en algo material, por lo que pueden ser fácilmente identificados en el seno empresarial” y los recursos intangibles como “aquellos activos que no tienen soporte físico, ya que están basados en la información y el conocimiento, por lo que se hace difícil su identificación y cuantificación” (Navas y Ortiz, 2002: 164). En el estudio de ambos recursos convergen dos corrientes teóricas: “los autores que toman como marco de referencia la Teoría de los Recursos y Capacidades y los integrantes del enfoque más reciente proveniente de la gestión del conocimiento y el capital intelectual” (Navas y Ortiz, 2002: 164).

A lo largo de este capítulo se prestará atención a la segunda línea teórica, aquella que se centra en la gestión del conocimiento como un modelo de rentabilización del capital intelectual en el entorno empresarial, en íntima vinculación con la gestión de contenidos, ya que ambos conceptos convergen en la idea de la búsqueda de competitividad estratégica.

6.2.2 Concepto de gestión del conocimiento

Existe una vasta bibliografía que versa sobre la gestión del conocimiento, que aún cuando su aplicación en el campo empresarial no está generalizada y mucho menos en el contexto español.

La gestión del conocimiento trata de dar valor al saber hacer de una organización y de salvaguardarlo, explicitándolo y/o democratizando el no explicitable, a través de buenas prácticas colaborativas.

A continuación se recopilan definiciones sobre el concepto que da soporte teórico y práctico a la economía moderna, globalizada, propia de los países desarrollados tras la era post-industrial y definida principalmente por la voluntad de liderazgo, la imperativa necesidad de innovación para sobrevivir en la primera división y la competitividad más sangrante:

Eduardo Bueno, economista y experto en la gestión del conocimiento nacional, define así el concepto:

“[La gestión del conocimiento es] la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en

una empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales” (Bueno, 1999).

El mismo año ya acompañado por Takeuchi, Nonaka, pionero y consagrado gurú de la gestión del conocimiento y de la economía inteligente a nivel mundial, decía que gestionar el saber organizacional debe contar con el respaldo de la alta dirección, es decir, es una iniciativa estratégica para la empresa, no una actividad parcial con objetivos prácticos inmediatos, sino que su aplicación transversal es cuestión de la alta toma de decisiones e implica:

“Aquellas acciones destinadas a organizar y estructurar los procesos, mecanismos e infraestructuras de la empresa con el fin de crear, almacenar y reutilizar los conocimientos organizativos. Puesto que la gestión de los conocimientos colectivos de una empresa guarda una estrecha relación con las diversas áreas funcionales de la organización, la gestión del conocimiento debe partir del liderazgo de la alta dirección: es decir, un liderazgo que se extienda más allá de todo límite jerárquico o funcional” (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Hsiangchu Lai, y Tsai-Hsin Chu, otros de los grandes teóricos de la gestión del conocimiento presentaban en su artículo, *Knowledge management: A review of industrial cases*, la siguiente definición:

“Es gestionar el conocimiento de la corporación por medio de un proceso específico, sistemático y organizativo de adquirir, organizar, sostener, aplicar, compartir y renovar tanto conocimiento explícito como tácito por los empleados para fomentar el desempeño organizativo y crear valor. Consiste en realizar las siguientes actividades de gestión del conocimiento: iniciación, generación, modelización, repositorio, distribución y transferencia, utilización y retrospectiva” (Lai y Chu, 2002).

En el mismo acto de presentación del libro *Gestión del Conocimiento*, Agustí Canals daba una vuelta de tuerca y matizaba que lo que se trata de gestionar es el saber

hacer de la organización, lo que comúnmente y recurriendo a la terminología anglosajona se conoce como el *know-how*:

“La gestión del conocimiento consiste en optimizar la utilización de este recurso mediante la creación de las condiciones necesarias para que los flujos de conocimiento circulen mejor. Lo que gestionamos en realidad, pues, no es el conocimiento en sí mismo, sino las condiciones, el entorno y todo lo que hace posible y fomenta dos procesos fundamentales: la creación y la transmisión de conocimiento” (Canals, 2003).

Pérez-Montoro, en *Gestión del conocimiento, gestión documental y gestión de contenidos*, da más peso a la tecnología que permite gestionar el conocimiento, aún cuando el proceso en su totalidad, la circulación del saber organizacional y su aplicación en la actividad de la empresa, van más allá del soporte tecnológico: “Disciplina que tiene como principal objetivo diseñar sistemas que permitan que el conocimiento pueda convertirse en valor para una organización” (Pérez-Montoro, 2006: 118)

Andreu y Sieber (1999) resumen en tres las características fundamentales en lo referente al conocimiento como valor intangible y susceptible de gestión:

1. “El conocimiento es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia (es decir, de su propio "hacer", ya a físico o intelectual) y lo incorporan a su acervo personal estando “convencidas” de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintas “piezas”;
2. su utilización, que puede repetirse sin que el conocimiento “se consuma” como ocurre con otros bienes físicos, permite “entender” los fenómenos que las personas perciben (cada una “a su manera”, de acuerdo precisamente con lo que su conocimiento implica en un momento determinado), y también “evaluarlos”, en el sentido de

juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada una en cada momento; y

3. sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento porque esa acción tiene en general por objetivo mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos (incluso cambiándolos si es posible)” (Andreu y Sieber, 1999).

Gauchi Risso, compacta en su definición lo verdaderamente importante: la aplicación de la gestión del conocimiento en la toma de decisiones organizacionales, el cierre del flujo del conocimiento:

“La GC [gestión del conocimiento] se refiere a los asuntos críticos de adaptación y supervivencia de una organización, esencialmente, encarna los procesos organizativos que buscan la combinación sinérgica de datos, capacidad de procesamiento de información de tecnologías de la información, motivación y capacidad creativa e innovadora de los seres humanos. La GC se vincula con la creación y uso del conocimiento entre los miembros de una organización y su entorno, y a la vez dentro de la misma organización; permite abrir toda la riqueza del conocimiento existente, la cuestión clave es encontrar dónde están las oportunidades que permitan mejorar el rendimiento, y cuáles son las características del tipo de conocimiento que puede ser capturado y compartido; el capital intelectual de una organización es el activo más valioso que tiene, el conocimiento hace que los seres humanos creen a partir de él nuevas ideas, visiones e interpretaciones y lo apliquen en la toma de decisiones” (Gauchi Risso, 2012: 544).

6.2.3 Datos, Información y Conocimiento

“Las Ciencias de la Documentación se caracterizan por fundamentarse conceptualmente sobre una discriminación básica entre los conceptos de datos, información, conocimiento y documento” (Pérez-Montoro, 2003)¹⁵.

De acuerdo con esta idea se presentará una distinción entre datos, información y conocimiento, términos a los que se ha hecho referencia a lo largo del texto, pero que por su relevancia en el entendimiento de las políticas de gestión de contenidos y del conocimiento procede prestar atención detallada en base a una lógica gradual fiel al modelo planteado por Newman a finales de los años noventa.

Datos

“Representaciones de hechos o fenómenos naturales o ideales” (Núñez Paula, 2004: 2). Los datos se entienden en el primer nivel del conocimiento, aislados, cuentan con un significado primario desde el punto de vista de la codificación, pero sin significado contextual, no aportan por sí mismos significado sin un tratamiento posterior, metafóricamente son la materia prima para generar información o la descripción conceptual de la información (en forma de descriptores).

Otra definición es la de Davenport y Prusak:

“[Los datos son] un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos. [...] Cuantitativamente, las empresas evalúan la gestión de datos en función del costo, velocidad y capacidad. [...] Las medidas cualitativas son la oportunidad, la importancia y la claridad. [...] Los datos no indican nada sobre su propia importancia o irrelevancia. Pero los datos son importantes para las organizaciones –en gran medida, por supuesto, porque son la materia prima fundamental para la creación de información–” (Davenport y Prusak, 2001:2)

¹⁵ Puede observarse la corriente teórica española en esta definición al remitirse a las Ciencias de la Documentación frente a la corriente anglosajona que, como se ha visto anteriormente, defiende la nomenclatura de Ciencias de la Información, que, se insiste, hoy por hoy se ha generalizado en el ámbito científico.

En ocasiones únicamente se relacionan los datos con metadatos o *tags*, pero son más que eso, son unidades con significante y unidad mínima de significado que, descontextualizados, no poseen carácter informativo, por ejemplo: los resultados de un estudio estadístico sin posterior análisis concluyente en clave lingüística.

Información

Contextualización de los datos con el fin concreto de alcanzar entendimiento. Desde el punto de vista del receptor: la información pretende cambiar la perspectiva del destinatario tras una asimilación individual. Desde el punto de vista del emisor: la información es la representación comprensible de datos o un conjunto de datos, de una idea o conjunto de ideas.

Núñez Paula diferencia la información como unidad significante/significado y la información como proceso o acción de informar (2004: web). El significado lo cobra al contextualizarse los datos y otorgárseles un fin determinado.

Davenport y Prusak (2001: 3) incluyen, como mecanismos que añaden significación a los datos, la categorización, el cálculo, la corrección y la condensación, cualidades otorgadas por el ser humano e inalcanzables en su mayoría por la tecnología.

El fin del proceso informativo tiene sentido si y solo si el acto de comunicación obtiene un efecto en el receptor, es decir, si la asimilación del mensaje informativo modifica la perspectiva del destinatario y, por lo tanto, el esquema de comunicación es bidireccional y aporta conocimiento al receptor. En caso contrario, si el receptor no puede asimilar el contenido que le están ofreciendo, el proceso no alcanza su objetivo y la contextualización de los datos no obtiene una representación válida, es decir, “en este sentido estricto, entonces, se deduce que el receptor, y no el emisor, decide si el mensaje que recibe es verdaderamente información –si realmente le informa–” (Davenport y Prusak, 2001: 3).

Conocimiento

En palabras de Davenport y Prusak (2001):

"El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no solo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales" (Davenport y Prusak, 2001: 6).

Se entiende de dicha definición que el conocimiento es un proceso ininterrumpido y dinámico, derivado de la comunicación –ya sea explícita o en forma de relaciones sociales definidas por la experiencia personal de cada individuo–, lo que connota que varía su naturaleza en función de si es asimilado por una persona o por un colectivo, es decir:

“El conocimiento existe en el plano subjetivo del hombre e intersubjetivo de los grupos, de la organización o la comunidad, en forma de actividad interna, como potencialidad para regular la actividad externa con su entorno respectivo” (Núñez Paula, 2004: 5).

La relación entre los conceptos *datos*, *información* y *conocimiento* desde una perspectiva organizativa puede definirse del siguiente modo: el conocimiento es el fruto de la interiorización y aplicación de la información adquirida, así como ésta deriva de los datos y está íntimamente relacionada con el conocimiento organizacional, la comunicación corporativa y el aprendizaje colectivo.

Es muy importante tener en cuenta que para que la información se convierta en conocimiento y ésta a su vez se traduzca en fortaleza, en ventaja competitiva a nivel organizacional e individual, deben darse dos condiciones obligatorias:

- La primera de ellas es que el receptor tenga interés inicial y un *stock* de conocimientos previos que le permitan entender el contenido informativo que está

recibiendo. De no ser así, aunque los datos estén procesados/contextualizados/ordenados no serán comprensibles para su receptor y por lo tanto perderán su sentido a nivel individual.

- La segunda premisa es que el receptor posea un interés a corto, medio o largo plazo de retener ese contenido informativo para sus fines personales y/o laborales y entonces lo interiorice añadiéndolo a su ‘base de datos’, convirtiendo el mensaje recibido en conocimiento aplicable a su actividad, es decir, a lo que se puede denominar competencia distintiva, talento o habilidad.

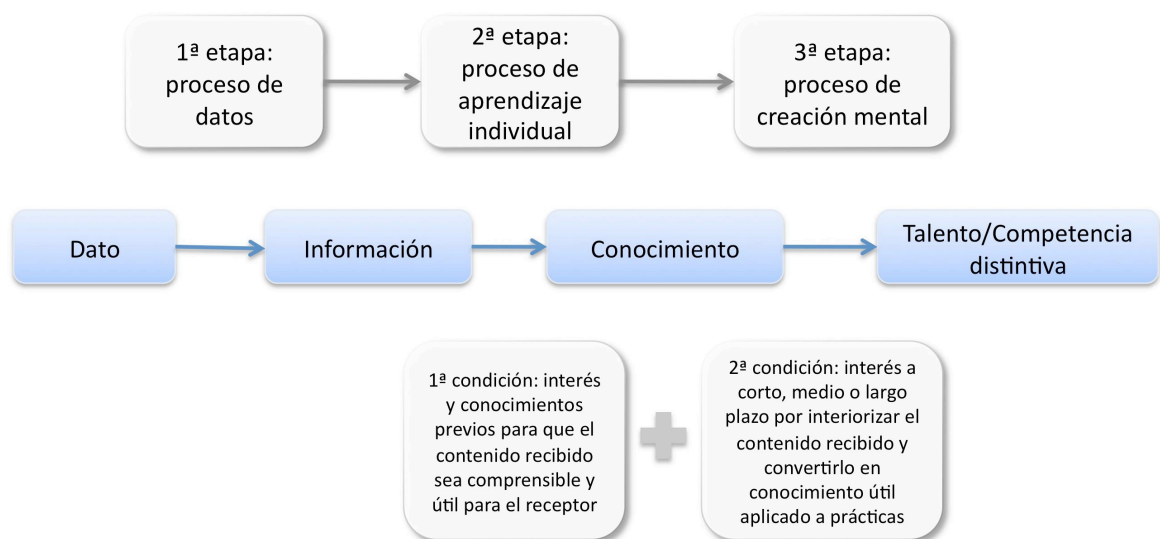


Gráfico 11 Condiciones para alcanzar conocimiento en un acto comunicativo. Fuente: Eduardo Bueno (1999) y elaboración propia.

En esta línea Gauchi Risso explica en *Revista Española de Documentación Científica*:

“Una colección de datos no es información, una colección de información no es conocimiento, una colección de conocimiento no es sabiduría y una colección de sabiduría no es necesariamente la verdad, lo cual establece una diferencia sustancialmente cognitiva” (Gauchi Risso, 2012: 543).

Desde la perspectiva de este estudio, se dota de valor a datos e información bajo la nomenclatura de contenidos, concepto que también incluye el conocimiento explicitado.

Los contenidos, sean datos o información, pueden representarse en un sistema informático de forma estructurada o no estructurada. La gestión de esta última exige la aplicación de metadatos y una herramienta de gestión informática que funcione como contenedor de contenidos y vincule ambas formas de contenidos entre sí, un CMS (v. 6.3.2).

Aunque tradicionalmente los contenidos no estructurados han sido obviados en lo que a su gestión se refiere en el contexto empresarial, Enrique Mazón, director de soluciones para la gestión de contenidos de Oracle, cree que su importancia a nivel empresarial es cada vez mayor y está en íntima relación con la gestión del conocimiento y la ventaja competitiva:

“Hoy, los contenidos no estructurados representan más del 80% de la información de una empresa y tienen un alto valor estratégico, puesto que se utilizan en las operaciones cotidianas para tomar decisiones, trabajar de forma colaborativa y compartir el conocimiento. [...] Si una organización no gestiona su información con una visión estratégica, no podrá aumentar la productividad de su empleados y reducir costes, ni ofrecerles las herramientas necesarias para prestar un mejor servicio al cliente y obtener ventajas competitivas” (Mazón, 2008).

En el caso del conocimiento no explicitado, es decir, del conocimiento tácito, las prácticas para su identificación, captura, adquisición y aplicación pasan obligatoriamente por actividades de socialización a través de entornos colaborativos, reuniones, cursos, etc.

6.2.4 Tipos de conocimiento

Una vez descrito el concepto de gestión del conocimiento, se describen diferentes clasificaciones de conocimiento en relación a diferentes corrientes teóricas basadas en las teorías de la gestión del conocimiento.

En un contexto organizativo existen diferentes tipos de conocimientos que exigen un tratamiento diferenciado de acuerdo a sus aportaciones y su naturaleza. En el cuadro inferior se establecen cinco clasificaciones del conocimiento en las que se fundamenta la teoría científica en este campo (Nonaka y Takeuchi, 1999; Pérez

Montoro, 2006; Núñez Paula, 2004; Andreu y Sieber, 1999; Spender y Grant, 1996; Solveig Wikström y Norman, 1994):

1) Propiedades Intrínsecas	2) Origen	3) Dimensión ontológica	4) Aportación en la cadena de trabajo	5) Contenido [...]
- Explícito / información - Tácito /capital humano	- Interno - Externo	- Individual - Colectivo	- Generativo - Productivo - Representativo	- Conceptual- metodológico - Operacional - Instrumental (captado o creado)

Tabla 5 .Esquema de diferentes clasificaciones del conocimiento. Fuente: elaboración propia

1) La clasificación de conocimiento más básica y a la que se le prestará más atención por su relevancia en el objetivo de este trabajo es la que discierne entre conocimiento explícito y conocimiento tácito, propuesta por Nonaka y Takeuchi en 1999:

Conocimiento explícito o codificado

Se identifica por estar codificado de forma directa a través de un sistema de representación, ya sea el lenguaje natural o el binario, por ejemplo. Puede estar estructurado o no estructurado. Por su facilidad de transmisión y acceso es más sencilla su gestión y análisis que en el caso del conocimiento tácito.

Conocimiento tácito

Es éste un conocimiento más personal, basado en la experiencia individual, en las habilidades, sensaciones, intuiciones o lo que habitualmente se denomina *know-how*. En este caso el conocimiento está fuertemente interiorizado por el individuo y, aun siendo posible, en ocasiones se plantea muy complicado verbalizar o compartir dicho

conocimiento con un grupo. Es, por lo tanto, más difícil de transmitir a través de la comunicación.

Pérez-Montoro (2006: 120) distingue dos posibilidades en cuanto al formato del conocimiento equivalentes a la categorización de Nonaka y Takeuchi: el conocimiento como capital humano y el conocimiento como información. El conocimiento como capital humano sería el equivalente al conocimiento tácito –habilidades, talento, experiencia o inteligencia– y el conocimiento como información sería el equivalente al conocimiento explícito, es decir, aquel codificado y materializado en cualquier soporte.

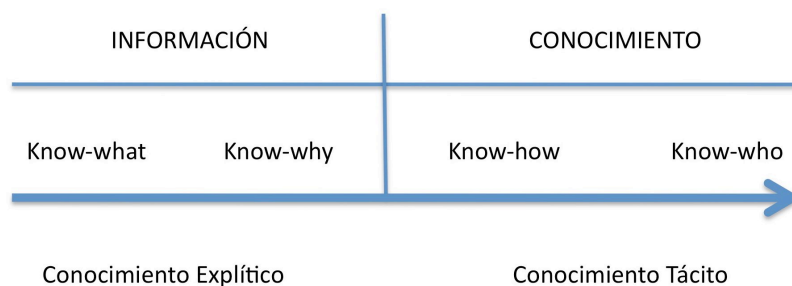


Tabla 6 .Tipos de Conocimiento. Fuente: Barceló Llauger, 2001 y elaboración propia

Nonaka y Takeuchi (1999) crearon una relación entre los tipos de conocimiento en función de su naturaleza de origen y destino. Las combinaciones están claras, pero en función del proceso de conversión varía la dificultad del mismo.

De \ Para	Explícito	Tácito
Explícito	Combinación	Internalización
Tácito	Externalización	Socialización

Tabla 7 .Proceso de conversión del conocimiento. Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1999 y elaboración propia

Conocimiento explícito como origen: a explícito consiste en combinar contenidos recogidos en un soporte apoyándose en tecnologías y procesos concretos; a tácito el proceso consiste en el aprendizaje e interiorización de los contenidos explícitos.

Conocimiento tácito como origen: Pérez-Montoro distingue dos modalidades de conocimiento tácito: conocimiento tácito explicitable (ejemplo: saber multiplicar) y conocimiento tácito no explicitable (ejemplo: hablar una lengua) (Montoro, 2006: 120) que se corresponden con el planteamiento de Nonaka y Takeuchi. El conocimiento tácito explicitable se caracteriza porque puede transcribirse, conservarse y difundirse en un soporte, Núñez Paula describe el proceso de explicitar el conocimiento tácito de la siguiente forma:

“El conocimiento tácito que siendo personal nunca dejó de ser social durante el proceso de su interiorización, regresa por sus pasos, se vincula al lenguaje articulado, se hace consciente, se prepara como información y como acciones de comunicación adecuadas a un propósito y receptor específicos, y transita hacia el conocimiento explícito” (Núñez Paula, 2004: 7).

En el caso del conocimiento tácito no explicitable, el proceso de democratización se reduce a técnicas de socialización ya sea *face to face* o a través de prestaciones tecnológicas.

2) Con respecto al origen del conocimiento para con la empresa (Andreu y Sieber, 1999):

Conocimiento interno

Gestado y aplicado en el contexto de una organización concreta, se incluye aquí el conocimiento tácito y explícito integrado en el seno de una empresa.

“Se desarrolla (es decir, los miembros de una empresa lo aprenden) en el contexto interno de la misma. Por ello –porque desarrollarlo en otro contexto puede resultar incluso imposible– tiende a ser difícilmente imitable y por tanto fuente más genuina de sostenibilidad en las ventajas competitivas resultantes. Está claro,

sin embargo, que tampoco el conocimiento interno por sí sólo es suficiente para competir con éxito” (Andreu y Sieber, 1999).

Conocimiento externo

“Tiende a ser de carácter técnico y que puede adquirirse en el entorno (ya sea siguiendo un proceso de formación o simplemente ‘fichando’ a alguien que lo posea). Por esta razón existen "mercados de conocimientos externos" que asignan un valor a los mismos. Dicho valor tiende a coincidir, en el equilibrio, con el valor que ese conocimiento tiene ‘internamente’ para una empresa competitiva determinada. Sin embargo, estando a disposición en el mercado, un conocimiento externo por sí sólo difícilmente proporciona ventaja competitiva sostenible a una empresa” (Andreu y Sieber, 1999).

3) Con respecto a su dimensión ontológica se pueden diferenciar: conocimiento individual y colectivo (Spender y Grant, 1996):

Conocimiento individual

El conocimiento gestado, asimilado y aplicado a la práctica a título individual.

“[Se entienden aquí] capacidades básicas, modelos mentales, escalas de valores o esquemas de evaluación, reglas de invocación de estas escalas de valores dependiendo del contexto en que se mueven, y planes de acción para afrontar determinadas situaciones” (Spender y Grant, 1996).

Conocimiento colectivo

Es aquel relacionado con el contexto empresarial –práctico, tecnológico, administrativo, de gestión o cultura empresarial...—. Se entiende, por parte de Spender y Grant, como un recurso estratégico: los diferentes conocimientos y capacidades individuales y los procesos de aprendizaje de una organización dan lugar a un

conocimiento colectivo a través de una integración flexible de los conocimientos individuales especializados.

4) Solveig Wikström y Norman (1994), atendiendo a una perspectiva integradora distinguen entre conocimiento generativo –aquel que se genera en el proceso de solucionar problemas activos o anticiparse a los nuevos–, conocimiento productivo –aplicación del conocimiento adquirido– y conocimiento representativo –difusión, transferencia del nuevo conocimiento–.

5) De nuevo siguiendo la clasificación de Núñez Paula, la última clasificación de conocimiento se refiere a su distinción en cuanto a su contenido (Núñez Paula, 2004:7):

Conocimiento conceptual-metodológico

Es aquel de carácter teórico y conceptual, incluye la descripción de métodos y procesos en lo que respecta a su significado y a su aplicación en la organización.

Conocimiento operacional

Aquel en relación con las prácticas para aplicar las metodologías y métodos.

“Abarca el conocimiento acerca de las diferentes técnicas y procedimientos que pueden combinarse y utilizarse como alternativas. Es importante diferenciar el conocimiento operacional de las habilidades o destrezas [...] ‘no es lo mismo saber cómo se hace, que saber hacerlo’” (Núñez Paula, 2004: 8).

Sería equivalente al conocimiento productivo.

Conocimiento instrumental

Dominio de las herramientas y posibilidades instrumentales para llevar a cabo un conjunto de actividades. Al igual que en el caso anterior no se identifica con las habilidades y destrezas individuales para desarrollar dichas técnicas y operaciones.

Aplicable a cualquier categorización del conocimiento, éste puede diferenciarse atendiendo a los postulados de Nonaka y Takeouchi (1995) en **conocimiento captado** –aquel que procede del exterior y es asimilado por la organización para su beneficio,

suele llegar a una organización como conocimiento explícito– y **conocimiento creado** –aquel fruto de la actividad interna de la organización, suele ser conocimiento tácito–.

6.2.5 La gestión del conocimiento en la organización empresarial de un medio de comunicación

Como se refleja en el cuadro de acciones integrantes en la Inteligencia Organizacional, la gestión del conocimiento es una actividad justificadamente importante en el proceso de reconversión empresarial.

La gestión del conocimiento exige un entramado estratégico y organizativo en la empresa para su correcto aprovechamiento que se resumiría en “creación, distribución y medición” (Barceló Llauger, 2001: 39). Los principales pilares en los que se apoya la gestión del conocimiento son: las prácticas de gestión de contenidos, las nuevas tecnologías aplicadas, el concepto de acceso a los contenidos –democratización como política empresarial– y los RR.HH.

La Gestión del Conocimiento sus componentes más definitorios

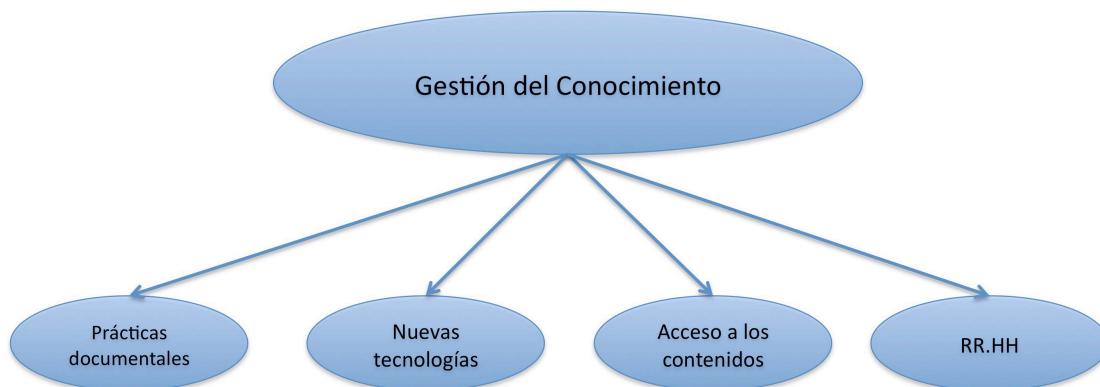


Gráfico 12 Principales componentes de la gestión del conocimiento. Fuente Barceló Llauger, 2001 y elaboración propia

- Las prácticas documentales se entienden como un proceso estructurado que se basa en el contenido plasmado en un soporte indiferentemente de su naturaleza. Pese a su relación complementaria, la gestión del conocimiento y la gestión de contenidos no son coetáneos: la planificación estratégica que supone la implantación de un sistema de gestión del conocimiento pasa por una fase previa de investigación y puesta en marcha de un control del contenido de una organización –una auditoría de sus contenidos– con dos objetivos en un medio de comunicación: el primero es agilizar el proceso de producción a través de la correcta gestión de los contenidos que posee la

organización y el segundo mejorar la ventaja competitiva de la empresa a través de políticas de gestión del conocimiento.

- El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación es la herramienta básica para la puesta en marcha de cualquier sistema de gestión de activos en una organización (v. 6.2.7).

- El acceso a los contenidos por parte del personal se yergue como premisa indiscutible para el desarrollo del aprendizaje organizacional. Los métodos para compartir conocimientos pueden adquirir diferentes formatos, todo ello muy en relación con el tipo de conocimiento del que estemos hablando, bien sean reuniones *face to face* o recurriendo a las prestaciones que nos brindan las nuevas tecnologías. Las prácticas para facilitar la gestión del conocimiento se amplían en el punto 6.2.6.

- Por último, los RR.HH. son el elemento trasmisor y receptor del conocimiento, responsables en última instancia de que el aprendizaje organizacional reporte beneficios a la empresa y, por lo tanto, revalorice su posición económicamente hablando.

6.2.6 Prácticas en el proceso de la gestión del conocimiento

Como actividad estratégica las prácticas críticas de la gestión del conocimiento se adaptan a las particularidades de la organización a la que se adscribe, pero en términos generales se trata de un flujo de trabajo y puede dividirse en siete actividades diferenciadas que se retroalimentan: generación o creación y captación, acceso, revisión y análisis, representación y estructuración, transferencia, aprehensión, integración y reflejo (Barceló, 2001; Pérez-Montoro, 2006; Bueno, 1999; Newman, 1997; Krogh, Ichijo y Nonaka, 2000).

- Creación y captación: la creación del conocimiento puede identificarse como el inicio del ciclo de la gestión del conocimiento y se corresponde con la acción de asimilación de nuevos conocimientos de forma individual o colectiva.

En este sentido Davenport y Prusak (2001: 61) identifican seis modos de generación de conocimiento: adquisición –conocimiento adquirido o comprado en una organización (bien sea comprando otra empresa o trayendo a personas...) y el desarrollado en la misma–, alquiler –un ejemplo sería el respaldo financiero a un proyecto de investigación del que luego se podrán utilizar sus resultados en beneficio

de la organización empresarial—, asignación de recursos —generar unidades o grupos de trabajo destinados a dicho fin, por ejemplo: los departamentos de investigación y desarrollo—, fusión —grupos de trabajo de personas muy dispares que busquen respuestas conjuntas pese a sus diferencias—, adaptación —obligación de adaptarse a cambios externos e internos, entonces muy relacionado con las vigilancias de las que se hablaba anteriormente— y redes de conocimiento —referidas a esas redes informales de socialización entre los trabajadores.

Krogh, Ichijo y Nonaka (2000) establecieron cinco fases para determinar el proceso de creación del conocimiento: compartir conocimiento tácito, crear conceptos, justificar esos conceptos, elaborar una plantilla que refleje resultados y analizar de forma conjunta y aislada resultados de distintos niveles.

Podríamos sintetizar las principales claves en el proceso de gestión del saber organizacional en las siguientes:

- Acceso: a las fuentes que poseen el conocimiento relativo a una organización, tanto a personas como a documentos. Se trata de facilitar el proceso de “aprender a aprender”.

- Revisión y análisis: una vez se captura el conocimiento generado en una organización para proceder a su democratización, se analiza y revisa dicho contenido para validar su pertinencia. En el caso del conocimiento explícito la revisión correrá a cargo de un comité destinado a ello; en el caso del conocimiento tácito su supervisión es mucho más compleja, sin embargo, a través de mecanismos de socialización entre el personal de la organización podrá llevarse a cabo un control del desarrollo del conocimiento tácito.

- Representación y estructuración: a través de técnicas documentales e informáticas con la colaboración de las herramientas tecnológicas necesarias, el conocimiento se estructura en base a los parámetros que la organización determine para alimentar sus necesidades. El proceso de estructuración del conocimiento depende directamente de la naturaleza del mismo, quedando al margen el conocimiento tácito no explicitable que exige procedimientos de socialización particulares.

- Transferencia: proceso de compartir el conocimiento de una organización bien a través de soportes —conocimiento explícito— o, una vez más, a través de herramientas de socialización entre individuos ya sea formalmente o informalmente —conocimiento

tácito—. El proceso se configura a la inversa de aquel que busca la captación del conocimiento.

- **Aprehensión:** interiorización del conocimiento transmitido por parte de la comunidad organizacional en base a sus conocimientos, experiencias y habilidades previas. Por supuesto esta interiorización deriva de la transferencia del conocimiento, bien sea a través de documentos o bien de otras personas. El alcanzar la aprehensión del conocimiento propio de la organización de forma satisfactoria repercute directamente en la actividad empresarial y, por lo tanto, en su mejora y revalorización.

- **Integración práctica:** una vez los recursos humanos interiorizan el conocimiento pasan a aplicarlo en su actividad diaria, es decir, le dan un valor de uso práctico a través de estrategias de adaptación a la producción.

Estas actividades se realizan en cadena, su desarrollo es circular y se retroalimenta a sí mismo maximizando las consecuencias de la democratización del contenido en una organización.

Para que el desarrollo de las políticas de gestión del conocimiento sea satisfactorio. El desarrollo de técnicas de planificación es imprescindible, aunque se tiende a que sean los propios trabajadores quienes realicen este tipo de actividades, lo apropiado es que se cuente con profesionales mediadores que se dediquen a esta labor de forma específica, porque ¿qué profesional dedicaría su tiempo a realizar una actividad de forma rigurosa al margen de su responsabilidad contractual sin recompensa alguna? Es sencillo: nadie.

“Si existe un principio absoluto que se debe tener en cuenta en relación con las funciones y la responsabilidad de la gestión del conocimiento, es que ambas deben ser tareas reales que requieren recursos dedicados. Uno de los motivos por los que el conocimiento no ha sido bien administrado en el pasado es que nadie se hacía cargo de él. En el atribulado ambiente empresarial de la actualidad, pocos empleados podrán combinar las responsabilidades de la gestión del conocimiento empresarial con sus tareas actuales” (Davenport y Prusak, 2001: 140).

Davenport y Prusak (2001) destacan dos figuras imprescindibles en la aplicación de las políticas de gestión del conocimiento:

- Administradores del contenido: profesionales que hacen hincapié en la creación, distribución o uso del conocimiento, deben elaborar proyectos de acceso a los contenidos adaptados a las exigencias concretas de cada organización en cada momento y para ello se sobreentiende que deben tener una relación fluida con los usuarios de dichos contenidos. Así, su función exige una mezcla poco común de conocimientos tecnológicos, psicológicos y comerciales (Davenport y Prusak, 2001:128).

- Gerente del conocimiento: profesional que se sitúa a un nivel superior y que, por lo tanto asume un campo de trabajo más amplio. Sus funciones son amplias y abarcan desde la formación sobre cuáles son los objetivos de gestionar el conocimiento entre el colectivo empresarial, a crear una estrategia de aplicación que reporte beneficios a la empresa, pasando por el diseño de la infraestructura del conocimiento en la organización, la elección del apoyo tecnológico o establecer los criterios de medición y codificación del conocimiento (Davenport y Prusak, 2001:130).

Son cientos las teorías que describen las posibles categorías profesionales que implica gestionar el conocimiento de una organización, pero más allá de las variantes en su nomenclatura, las claves están en definir objetivos y estrategias; administrar, describir, enriquecer y custodiar resultados explícitos; ejecutar modelos de captación y socialización del conocimiento tácito, ejerciendo una labor de concienciación entre la plantilla; y, por supuesto, diseñar modelos de aplicación del saber vertido en bases de datos o transmitido interpersonalmente en el modelo de producción, para en última instancia beneficiar funcional, estratégica y económicamente a la organización.

6.2.7 Tecnologías para la gestión del conocimiento

Hasta el momento se ha tratado el conocimiento desde diferentes perspectivas: la teoría del conocimiento; definición conceptual y categorizaciones de las políticas de gestión del conocimiento desde la perspectiva organizativa; las operaciones críticas del conocimiento, y las claves de su aplicación. Es el momento de abordar el campo de las herramientas y funciones tecnológicas que permiten el éxito de un modelo de gestión del saber organizacional.

Es obvio que la sociedad actual está fuertemente determinada por las aplicaciones tecnológicas, principalmente en lo que atañe a las telecomunicaciones. La Sociedad de

la Información y la Comunicación se sustenta en tres pilares fundamentales: factor humano, contenidos y TIC (Escobar, 2009: 298). En este punto procede, como hilo conductor, mentar la cita que Jesús Escobar recoge en su manual de tecnologías de la información:

“Como decía T. Elliot, a finales del siglo XIX, ¿dónde está la sabiduría que encierra el conocimiento y dónde el conocimiento que encierra la información? El conocimiento sería la elaboración superior de la información. Para la elaboración del conocimiento es imprescindible la mente humana, la materia gris, y poco a poco esta tarea se facilita con soluciones de gestión documental, *work warehousing*, IA inteligencia artificial, etc.” (Escobar, 2009: 301).

Queda así plasmada la relación entre las personas, los contenidos, la tecnología y la técnica documental que se presupone detrás de las actividades y políticas estratégicas.

En este apartado se van a plasmar las aplicaciones tecnológicas destinadas a capturar, almacenar, recuperar, clasificar y difundir el conocimiento en una organización. Las herramientas abarcan desde funciones específicas a otras transversales a la actividad organizacional, incluyendo y solapándose con prestaciones y buenas prácticas propias de la gestión de contenidos, que atiende a fondos tangibles escapándose a sus competencias el conocimiento tácito, siempre de la mano del factor humano como solución a las limitaciones tecnológicas. Cada organización adaptará a sus características el soporte técnico, en ocasiones servirán modelos estándar y en ocasiones se requerirán funcionalidades específicas.

Cuando hablamos de tecnología aplicada a gestionar el saber organizacional es necesario tener en cuenta las particularidades propias del conocimiento tácito y del conocimiento explícito –como se mencionó en su momento, es la clasificación más recurrida y en la que nos basaremos para realizar los análisis pertinentes–: así las tecnologías de la telecomunicación –entiéndanse los dispositivos de telefonía móvil, las videoconferencias o los entornos colaborativos– favorecen la transmisión del conocimiento tácito, sin embargo, de poder ser explicitado y estructurado, éste requiere un sistema de trabajo encadenado con otro tipo de prestaciones tecnológicas, similares a las que ofrece un CMS. En este sentido, citamos la clasificación de los

elementos o prestaciones que debe cumplir un sistema de gestión del conocimiento para el equipo dirigido por Barceló Llauger, que basa su teoría en la experiencia de la empresa PricewaterhouseCoopers (Barceló Llauger, 2001: 89):

- Bases de datos: sistema de almacenamiento de contenidos con función de entrada y salida. Trabaja con conocimiento explícito, bien sea estructurado, bien no lo sea.

Es muy importante el tener en cuenta las posibilidades de que algo salga mal y pueda perderse todo el contenido albergado en dichos repositorios, es por ello que las políticas de seguridad son extremadamente importantes en este contexto.

- Control de acceso: a través del cual se establecen las autorizaciones de acceso a la información por parte de los usuarios. Información heterogénea alojada bien en bases de datos internas de la empresa, bien en web externas.

- Servicios de alerta, difusión selectiva de la información y tecnología *push*: herramientas que distribuyen la información de acuerdo con un perfil de preferencias o criterios preestablecido, facilitando la personalización de los contenidos y evitando al usuario una sobrecarga de información.

- Discusión: herramientas que facilitan el intercambio de ideas, opiniones e información en los equipos de trabajo. Sirven para canalizar el conocimiento informal y estimular la resolución de problemas y creación de nuevo conocimiento.

Esto se traduciría en prácticas de socialización entre trabajadores como actividad rutinaria en el quehacer de la organización.

- Mapas de expertos: utilizados para describir quién hace qué y enlazar los procesos y proyectos con personas que poseen la experiencia apropiada. En algunos casos están integrados en el sistema de dirección de recursos humanos y dirección de proceso de negocio.

- Herramientas de aprendizaje: éstas facilitan el proceso de estructurar y presentar información para posibilitar la autoformación y aprendizaje dentro de la organización. Conocidas también como herramientas de formación virtual.

- Funcionalidades relativas a los requisitos que deben cumplir las herramientas destinadas a la gestión del conocimiento:

- Gestión de contenidos: las herramientas seleccionadas deben permitir el almacenamiento de contenidos en diferentes formatos para permitir su tratamiento documental y archivo, con el fin de facilitar su recuperación y posterior reutilización.

- Capacidades de *workflow*: permiten establecer recorridos de circulación de documentos e información para facilitar revisiones, aprobaciones, notas de documentos, así como el seguimiento de las distintas versiones de los documentos. Facilitan también el análisis estadístico de los flujos de información.

- Capacidades de búsqueda y *research*: herramientas de búsqueda que integradas en el sistema permiten búsquedas simples o avanzadas y la posibilidad de utilizar los operadores *booleanos*.

A la hora de realizar procesos de recuperación de información pueden identificarse distintas herramientas de búsqueda:

- Búsqueda de información en diferentes repositorios
- Índices de información: facilitan la selección de descriptores para dialogar con el sistema técnico.
- Búsqueda y recuperación automática de información: trabaja como un RSS, se destina a aquellos usuarios que realizan habitualmente búsquedas y el sistema les informa automáticamente de las novedades adaptadas a su perfil de consulta.

- Integración con internet: posibilidades de integración con la tecnología web tanto en la entrada como en la salida de información, en las opciones de personalización, así como en la creación de páginas en entornos intranet o extranet (EIPs –Enterprise Information Portals–).

- Capacidades multimedia: prestaciones relacionadas con la gestión de formatos multimedia de entrada/salida, integración con correo electrónico y posibilidades multimedia para comunidades de práctica: *chat*, videoconferencia, conversaciones *on-line*.

Se trata, en definitiva, de crear contextos de gestión y acceso al conocimiento que repercuten en una organización mediante “ambientes de conocimiento concentrado” (Davenport y Prusak, 2001) que buscan la democratización del saber albergado en un reducido número de trabajadores a través de técnicas de gestión y socialización.

Es evidente, por otro lado, que en esta clasificación de funcionalidades se incluyen aquellas destinadas al tratamiento del conocimiento explícito y son, por lo tanto, coincidentes con las requeridas para las técnicas de gestión de contenidos. En esta línea Pérez-Montoro, defendía en *Textos Universitaris de Biblioteconomia i Documentació* la no necesidad de crear un soporte tecnológico *ex profeso* para la gestión del conocimiento, sino que “los CMS pueden convertirse, en un futuro no muy lejano, en uno de los estándares tecnológicos para la implementación de programas de gestión del conocimiento” (Pérez-Montoro, 2005) tan solo con el desarrollo de aplicaciones de *workflow*, *data warehouse*, *data mining*, *tex mining* o acceso a través de dispositivos móviles.

6.3 Gestión de contenidos

Aunque son muchas las corrientes teóricas que aún abogan por la nomenclatura de *gestión de la información*, hemos optado por el concepto *gestión de contenidos* como aglutinador de datos, información estructurada y no estructurada, y conocimiento explicitado en el contexto digital empresarial. Verónica Gauchi entiende que se trata de un concepto reciente, aunque incide también en la idea de un cambio motivado por modas teóricas e intereses económicos y no tanto por cambios sustanciales en su significado:

“Se utiliza para englobar toda una serie de tareas relacionadas con la gestión de la información en las empresas; este término que comenzó a utilizarse en 2001. [...] ha sido aceptado como denominación de una nueva forma de entender la GI [Gestión de la Información] en las empresas (en inglés las siglas ECM – *Enterprise Content Management*), esta concepción entiende la gestión de todo tipo de contenidos creados y/o utilizados en la empresa y su acceso por cualquier persona de la organización” (Gauchi Risso, 2012: 542).

Eíto Brun, sin embargo, sí defiende un cambio en su significación. En su artículo *Madurez de la gestión de contenidos, ¿sinónimo de desgaste o de oportunidades?*, presenta de forma muy clara una síntesis de la evolución del concepto de *gestión de contenidos* aplicable a nuestro punto de vista:

“La gestión de contenidos ha evolucionado hacia la integración progresiva de las tecnologías para gestionar información y datos no estructurados.

Inicialmente el término tuvo un significado acotado a un tipo muy concreto de programas informáticos enfocados a la edición colaborativa de sitios web y a la coordinación de los actores que participaban en su diseño y desarrollo.

Posteriormente pasó a englobar herramientas, métodos y procesos de análisis característicos de la gestión documental tradicional. Esto dio al término un significado mucho más amplio. La incorporación de métodos para el análisis de flujos de trabajo, tipos de contenidos, su organización lógica, etc., hizo que la gestión de contenidos se comenzase a entender como una disciplina soportada por soluciones técnicas, y dejó de estar limitada al despliegue de aplicaciones informáticas puntuales.

[...] Si inicialmente el principal elemento en el que se centraba la atención en cualquier estrategia de gestión de contenidos era el sitio web corporativo, en la actualidad los sitios web son canales a través de los cuales se puede difundir y dar visibilidad de forma selectiva a la información que las organizaciones generan y recopilan. El foco de la gestión de contenidos ha pasado a ser el repositorio: que no está limitado a aquellos datos a los que se ha pensado dar visibilidad a través de internet, sino que engloba toda la información que genera y recibe la organización y es susceptible de ser utilizada –y reutilizada– en la ejecución de procesos de trabajo y en la presentación de servicios a usuarios y clientes” (Eíto Brun, 2013: 378)

Entendemos, de la misma manera, que el término surge como solución para la gestión documental de los nuevos formatos digitales, vinculado fundamentalmente al diseño, edición y publicación web con incuestionable interés funcional en el mercado digital empresarial. Desde la perspectiva que aquí se asume como base teórica, hoy engloba no solo eso, sino también la gestión de todos los recursos informativos de una

organización, es coadyuvante en la democratización de los contenidos de la empresa y el fomento de las buenas prácticas en colaboración, es susceptible del control y seguimiento cuantitativo y, a partir de esas prácticas, sienta las bases para optimizar la calidad del servicio y la producción al mismo tiempo que abre las puertas a la rentabilización de los contenidos de una empresa a nivel interno y externo.

Hablar de gestión de recursos de información es sinónimo de gestión de contenidos, su fin es “ identificar qué información, con independencia de su forma de presentación o grado de estructuración, utiliza una organización; permitir su reunión, conservación y tratamiento; propiciar y mejorar su uso, y valorar cómo contribuye a que la organización alcance sus objetivos” (Esteban Navarro, 2006: 183).

En el capítulo anterior se ha hablado de la gestión del conocimiento, práctica inexorablemente vinculada a la gestión de los recursos informativos o gestión de contenidos.

Desde un punto de vista cronológico, la gestión del conocimiento es una teoría más reciente y quizás es merecedora de haber aumentado en grado la ambición de la gestión de activos intangibles al ir más allá de la administración de los contenidos plasmados sobre un soporte ya que, como se ha dicho en el capítulo anterior, busca rentabilizar y optimizar el conocimiento tácito, aquel que se escapa de las competencias de la gestión de contenidos.

Desde un punto de vista estratégico, son procesos complementarios, podría identificarse a la gestión de contenidos como un procedimiento de primer nivel en la optimización de la actividad estratégica organizacional y la gestión del conocimiento sería un proceso de segundo nivel y dependiente del primero.

Desde un punto de vista teórico, puede considerarse que la popularización de la gestión documental digital o la gestión de contenidos fueron las precursoras de la gestión del conocimiento, y la popularización de las bases teóricas de ésta última influyeron en el cambio del concepto y alcance de la gestión de contenidos para aplicar sus actividades a la gestión de todos los recursos informativos del ámbito organizacional.

6.3.1 Concepto de Gestión de Contenidos

Este apartado trata de ofrecer un acercamiento conceptual a la gestión de contenidos y a las herramientas informáticas que posibilitan su aplicación y que se engloban bajo la nomenclatura de Sistemas de Gestión de Contenidos, SGC o CMS, por sus siglas en inglés (*Content Management System*). Toda la argumentación se concibe desde una perspectiva lo más cercana a la visión empresarial.

El incremento de los servicios digitales, la constante multiplicación exponencial de contenidos en este formato o la búsqueda de mayor interactividad entre emisor y receptor –todo ello bajo la omnipresente tutela de la inmediatez y la universalidad como cualidades del producto distribuido por los *mass media*– exigen potenciar la automatización en la producción, almacenamiento y distribución de contenidos y, con ello, el conjunto de prácticas propias de la gestión de contenidos:

Jesús Tramullas y Piedad Garrido entienden la gestión de contenidos digitales del siguiente modo:

“[Se trata de] un proceso informativo en entorno digital, cuyo resultado es un producto de información digital que ofrece, junto al propio contenido, elementos de valor añadido” añade, además, que esta disciplina “no podría haberse desarrollado sin la aceptación y la integración de técnicas avanzadas de gestión de la información y de técnicas de edición y publicación digital” (Tramullas y Garrido, 2006: 137).

Las técnicas de gestión documental, en su concepción tradicional, se identifican con las tareas de selección, descripción, tratamiento y difusión de contenidos, tareas que se han visto modificadas con la irrupción de la edición y distribución de contenidos en formato digital.

Precisamente, James Robertson escribía ya en 2003 sobre la confusión en el ámbito empresarial entre los conceptos de gestión documental y gestión de contenidos:

“*La gestión documental* es, sin duda, la disciplina más antigua, que nace de la necesidad de gestionar cantidades ingentes de documentos en las organizaciones, esta disciplina se caracteriza por la gestión de documentos en

el sentido tradicional y en su formato de origen (como documentos Word), apenas hay relación entre los documentos, se centra fundamentalmente en el archivo y custodia de los fondos, ofrece una relación limitada entre los documentos y el repositorio (entrada y salida) y presenta menos facilidades para la publicación web. Por otro lado la *gestión de contenidos* es una práctica más reciente, enfocada a cubrir las actuales necesidades de la distribución de contenidos web en el mercado de internet; en este sentido, la gestión de contenidos trata unidades pequeñas e interconectadas de información, definiendo su ubicación y las relaciones entre las unidades de información (como las páginas web), genera una relación más detallada entre contenidos en el repositorio (no solamente hay un movimiento de entrada y salida, sino que también relaciona el contenido con el autor, con la materia...) –en este sentido se refiere fundamentalmente a lo que se llama WCM (*Web Content Management* o Gestión de Contenidos Web) en el contexto empresarial se desarrolla la variante ECM (*Enterprise Content Management* o Gestión de Contenidos en las Organizaciones)” (Robertson, 2003a).

En la misma línea que vincula a la gestión documental y a la gestión de contenidos, María Rosario Osuna y Estefanía de la Cruz exponen:

“La gestión de contenidos debe definirse desde la perspectiva de su objetivo y actividades, frente a la gestión de documentos que tiene como objeto de trabajo documentos, como su propio nombre indica, la gestión de contenidos está orientada a gestionar objetos que actúan como componentes de documentos virtuales, en el contexto de lo que se llama segmentación. Los objetos son tratados mediante un conjunto de procesos estructurados con la finalidad de producir publicaciones digitales basadas en la metáfora del documento” (Osuna y de la Cruz, 2010: 69).

La gestión de contenidos está relacionada directamente con los contenidos digitales que aúnan técnicas documentales y técnicas de recuperación de información (RI), es decir, presta especial atención a los metadatos que describen la trazabilidad de los fondos documentales para facilitar su identificación, sin dejar de lado la condición de

transversalidad organizacional que la gestión de documentos aportó al ámbito empresarial.

Robertson (2003a), incide en que la gestión documental y la gestión de contenidos no son prácticas excluyentes, cada entorno debe estudiar sus características y establecer objetivos para ponderar qué prestaciones necesita su organización y aplicar entonces un proyecto de trabajo personalizado que atañe no solo al *modus operandi* sino también a las prestaciones tecnológicas, al CMS.

Como adelantaba Robertson en su definición de CMS, el desarrollo de la gestión de contenidos ha terminado por divergir en dos ramas que dejan claras, por un lado su aplicación web y, por el otro, la ampliación de su significado hacia la gestión integral de contenidos de una organización –información estructurada o no estructurada–: el *Web Content Management* (WCM o gestión de contenidos web) y el *Enterprise Content Management* (ECM o gestión de contenidos centrada en las organizaciones). Mientras la primera variante se centra en el entorno web, corporativos o abiertos, es decir, extranet o intranet; el ECM está enfocado a la gestión de contenidos en el contexto empresarial, donde se incluye la gestión de documentos, archivos y documentos digitales multimedia, son sistemas integrados de gestión de contenidos para optimizar los recursos de una empresa, sus expresiones más generalizadas son “las intranet y los portales internos de las organizaciones” (Tramullas y Garrido, 2006: 143).

Desde el punto de vista empresarial, en la monografía *Hacia una economía del conocimiento*, se entienden las tareas de la gestión de contenidos de un modo integral, dejando implícita en su definición su función de repositorio corporativo:

“Se ocupa del tratamiento que reciben los contenidos de una unidad o conjunto de unidades de información o datos –libros, documentos textuales, visuales o sonoros, etc.– para facilitar y agilizar su acceso a aquellos que en un entorno organizativo puedan necesitarla; un documento o pieza de información mal tratada o ignorada es una información perdida y por tanto sin posibilidad de aportar valor alguno” (Barceló Llauger, 2001: 107).

Tramullas y Garrido citan los ocho principios básicos marcados por Asprey y Middleton en 2003 que dejan clara la importancia de los contenidos albergados en el seno de una organización y que exigen, por tanto, un tratamiento que los ponga en valor:

1. La necesidad de gestionar documentos y sus contenidos no va a desaparecer mágicamente.
2. La falta de gestión de las colecciones de documentos y de contenido web de las organizaciones supone un elevado nivel de riesgo para las mismas.
3. La falta de gestión de las colecciones de documentos y de contenido web de las organizaciones puede impactar en el éxito de los programas de calidad.
4. La gestión de documentos y de contenidos web es parte integral de la capacidad de una organización para desarrollar estrategias de gestión del conocimiento.
5. La integración de sistemas de gestión de contenidos con sistemas de flujo de trabajo ofrece la posibilidad de rediseñar los procesos de negocio.
6. Hay riesgo de amenazas a la continuidad de las organizaciones y de sus actividades.
7. El fracaso de los proyectos tiene un coste social elevado.
8. Es crucial una aproximación colaborativa a la gestión de documentos y de contenidos web (Asprey y Middleton, 2003 citado en Tramullas y Garrido, 2006:141).

En este punto, entendemos que poner en valor los contenidos que posee una empresa es un requisito imprescindible para que sea competitiva. Y se entiende que la gestión de contenidos óptima debe ser una estrategia de aplicación transversal a toda la organización aunque,

“las posibilidades reales de aplicar y poner en práctica esta aproximación generalistas se pueden ver afectadas por la necesidades más o menos inmediatas de solventar problemas

particulares. Es complejo que una organización considere la gestión de contenidos como una gestión global de sus activos de información” (Eíto Brun: 2013: 378).

Así ocurre en las empresas de comunicación que tienden a dar prioridad a la gestión de su producción, informativa o de entretenimiento, dejando a un margen de la gestión centralizada el volumen de contenidos generados en su actividad organizativa como ocurre en el resto de los sectores. Es fundamental el reconocimiento del valor de dichos recursos para, *a posteriori*, establecer un plan de optimización de los mismos, apoyándose en herramientas informáticas y prácticas estratégicas.

6.3.2 Sistemas de Gestión de Contenidos o *Content Management System* (CMS)

Íntimamente relacionada con la práctica documental, la gestión de contenidos basa su actividad en una dependiente relación con las tecnologías. En un principio surgen, como decíamos al principio del capítulo, como herramientas para el diseño, edición y mantenimiento de sitios web, pero acabaron por convertirse también en el repositorio de una organización. Las herramientas que sirven de soporte para la actividad gestora de contenidos se denominan sistemas de gestión de contenidos (SGC) o su equivalente en inglés *content management system* (CMS). Intentaremos, ahora, acercarnos a su significación conceptual, para entender estos entornos tecnológicos con funcionalidades personalizables de acuerdo a la organización en el que se apliquen.

Los CMS son programas que proporcionan un soporte tecnológico que cubre las tareas de creación, gestión, distribución, publicación y diseño de contenidos web o el control de la información de una organización a lo largo de todo su ciclo de vida. Una de sus principales características es facilitar el uso de las herramientas de gestión por parte de personas que no tienen por qué tener conocimientos informáticos. Pueden diferenciarse en función de sus características: según el lenguaje de programación empleado (Java, PHP, ASP.NET; Active Server Pages...); según su licencia (código abierto o software propietario); o según su finalidad (se consideran CMS: blogs, foros o wikis, además de los CMS de una organización cerrada).

Tramullas y Garrido definen un CMS –en una empresa podrían denominarse, según la clasificación de Robertson, ECM– del siguiente modo:

“Un sistema de gestión de contenidos digital es un paquete de software cuya misión es ofrecer las herramientas y funcionalidades básicas para dar soporte a los procesos de gestión integrada de información en una organización, y tiene la finalidad de ofrecer a los diferentes usuarios la información necesaria para llevar a cabo sus tareas, con la organización y el formato pertinentes a cada necesidad. Como punto de partida, cabe señalar que los sistemas de gestión de contenidos deben ser capaces de gestionar toda la información no estructurada de una organización, y cada vez más aumentan sus prestaciones para integrar también la información altamente estructurada” (Tramullas y Garrido, 2006:142).

Pérez-Montoro cita a Browning y Lowndes:

“Los Sistemas de Gestión de Contenidos son herramientas tecnológicas creadas para cubrir el objetivo prioritario de incrementar y automatizar los procesos que sostienen de una manera eficaz y eficiente la comunicación por internet. En este sentido, los CMS son conjuntos articulados de aplicaciones informáticas (aunque desde el punto de vista del usuario se tenga la sensación de que se encuentra delante de un único programa) que suelen integrar, en la medida de lo posible, los documentos con formatos distintos en formato XML y crear directamente nuevos documentos en ese mismo formato” (Pérez-Montoro, 2006:113).

James Robertson recalca a este respecto:

“Los CMS son fundamentales para el éxito de casi todos los sitios web y servicios internos como las intranets y, sin embargo muchas organizaciones aún no están familiarizadas con esta tecnología [...]. Un CMS abarca tareas de creación, gestión, distribución, publicación y el descubrimiento y reconocimiento de la información que posee la empresa. Cubre el ciclo de vida de las páginas del sitio web de la empresa, proporciona herramientas sencillas para la creación de contenido, desde su publicación hasta

su archivado. Además, ofrece la posibilidad de gestionar y controlar la arquitectura del sitio web donde se albergan contenidos, el aspecto de las páginas web y la oferta de contenidos que va a disfrutar el usuario. Los ECM combinan sistemas de gestión central [propios de cada organización] con herramientas para gestionar la amplia gama de contenidos que forman la empresa protagonista” (Robertson, 2003b).

En relación a la última idea aportada por Robertson, concluimos con que cada empresa adapta el CMS a sus necesidades particulares. No existe un modelo estándar para todas las organizaciones, independientemente de si se trata de un gestor web o no, pueden haber componentes comunes, elementos distintivos de un CMS, a los que se añaden o restan prestaciones para adecuarlas a la actividad de la empresa en la que se aplique.

6.3.2.1 Clasificación, presentaciones e implantación de un CMS

Si recuperamos la premisa anteriormente expuesta: no se estilan los CMS estándar, lo apropiado es la adaptación de las herramientas y prestaciones a las características de cada entorno de trabajo y, sin embargo, sí se han planteado en diferentes ocasiones patrones de comportamiento y funcionalidades de los CMS de nivel generalizado.

Pérez-Montoro (2006:114) estructura las funciones de un CMS en relación a dos grandes grupos: las funciones de edición de contenidos y las funciones de explotación de la web.

Funciones de edición de contenidos	Funciones de explotación web
<p>- <u>Creación de contenidos</u>: un CMS debe ofrecer las prestaciones informáticas necesarias para poder desarrollar la autoría y creación de contenidos sin necesidad de poseer conocimientos informáticos en relación a la programación o al lenguaje (XML o HTML). Los CMS tratan el contenido separadamente de la apariencia final que pueda adquirir el mismo, con lo cual el creador de contenidos puede centrarse en la calidad semántica del mismo y no en su apariencia formal. Se trata de suministrar un editor de texto WYSIWYG (<i>what you see is what you get</i>).</p> <p>Un CMS permite la creación de contenidos por diferentes personas a través de ciclos de trabajo (o <i>workflow</i>), descentralizando la autoría y prestando especial interés en la descripción de los contenidos a partir de metadatos que faciliten su recuperación.</p> <p>- <u>Gestión de contenidos</u>: responsabilidad que recae fundamentalmente en una base de datos que permite dar de alta y de baja contenidos que incluyen la información adicional (metadatos) y se rigen por sistemas de catalogación tradicionales de la actividad documental. Esto favorece su posterior recuperación.</p> <p>- <u>Publicación de contenidos</u>: la prestación de los CMS que mantiene separados el contenido de las páginas web y su apariencia final, permite publicar dichos contenidos a partir de plantillas (<i>templates</i>), publicar de forma programada, diseñar publicaciones de forma personalizada y en diferentes formatos.</p> <p>- <u>Presentación de contenidos</u>: de nuevo la prestación de los CMS que mantiene separados el contenido de las páginas web y su apariencia final, permite gestionar la presentación de contenidos al margen de su creación, posibilitando la prestación de perfiles de usuario para el acceso a la web.</p>	<p>- <u>Entornos colaborativos</u>: aprovechando las herramientas de <i>workflow</i>, un CMS puede crear espacios de trabajo en grupo que habilitan la comunicación en tiempo real o asincrónica. Además puede simplificar y mejorar procesos de la organización donde se puedan automatizar circuitos y flujos documentales.</p> <p>- <u>Perfiles de usuario</u>: permite la creación y control de perfiles de usuarios gestionando de forma segura sus privilegios.</p> <p>- <u>Sindicación de contenidos</u>: permite la creación automática de contenidos en función de los perfiles de usuario y los contenidos ya existentes en el repositorio.</p> <p>- <u>Articulación de funcionalidades</u>: los CMS permiten la integración a voluntad de nuevas funcionalidades en la web para cubrir el crecimiento y las nuevas necesidades que ésta deba cumplir.</p> <p>- <u>Integración de aplicaciones</u>: utilizando recursos AIP (<i>applications programming interface</i>) los CMS son capaces de integrar dentro del mismo otras soluciones informáticas externas al sistema (marketing, comercio electrónico...) o, –importantísimo– la creación de sistemas espejo que generen copias de seguridad del repositorio, evitando pérdidas desafortunadas.</p>

Tabla 8 Funciones de un CMS. Fuente: Pérez-Montoro, 2006.

Una de las clasificaciones más reconocidas de la arquitectura y funcionalidades que debe cumplir un CMS es la planteada por Boiko en 2001 y esquematizada por

Tramullas y Garrido (2006: 144), que responde a tres subsistemas donde se entiende al CMS como repositorio de datos y herramienta documental, además de plataforma de edición y publicación web:

Subsistema de Colección: encargado de la creación o adquisición de información.	Subsistema de Gestión: encargado de la gestión y control de repositorios de información, de los grupos de usuarios y de los procesos de soporte para los otros subsistemas.	Subsistema de Publicación: encargado de la producción final de publicación digital de manera automática o casi automática.
<ul style="list-style-type: none"> - <u>Autoría</u>: proceso de creación de contenidos propios, facilitando un entorno de edición, orientado a los usuarios, que ayude a aplicar los estándares preestablecidos e informe sobre el flujo de trabajo y los puntos de control previos a la publicación del contenido. - <u>Adquisición</u>: integración de contenidos procedentes de fuentes externas, mediante sindicación, ficheros fuente, etc. - <u>Conversión</u>: de diferentes formatos a los estándares utilizados en el sistema de gestión de contenidos. - <u>Agregación</u>: procesos para incorporar fuentes diversas de información en una estructura específica, a través de procesamiento editorial, procesamiento de segmentación y procesamiento de metadatos. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Repositorio</u>: gestión del conjunto de ficheros, bases de datos, etc. que almacenan el contenido y los datos asociados al mismo. - <u>Flujo de trabajo</u>: establece la agenda, los puntos de control y permite la coordinación entre los diferentes procesos de edición y publicación. - <u>Administración</u>: definición de los parámetros y variables de administración y configuración del propio sistema de gestión de contenidos en relación con el resto de subsistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Subsistema de templates</u>: creación, modificación y control de plantillas de publicación y de la lógica de publicación integrada en las mismas que integra ficheros planos, contenido del repositorio, llamada a fuentes externas, etc. - <u>Servicios de publicación</u>: definición de la lógica de publicación y de los servicios de información que se ofrecen al usuario final para asistir en la generación de publicaciones. - <u>Soporte a otros tipos de publicación digital</u>: ajuste de los productos digitales a los nuevos sistemas de distribución móviles.

Tabla 9 Arquitectura y funcionalidades de un CMS según Boiko. Fuente: Tramullas y Garrido, 2006.

De acuerdo con la línea descrita en el trabajo, actualmente cobran especial protagonismo las teorías que abogan por una gestión integrada de todos los contenidos que alberga una organización, es decir, todos aquellos que intervienen en cualquier fase de las prácticas que se incluyen en la inteligencia organizacional. En base a este planteamiento, Glazer, Jenkins y Schaper dibujaron, en 2005, las prestaciones tecnológicas que debe aportar un CMS en el seno empresarial (ECM) desde una perspectiva integradora. Así lo sintetizaron Tramullas y Garrido sus premisas básicas

entre las que incluyen las prestaciones que un CMS aporta a las políticas de gestión del conocimiento (2006: 148):

- Búsqueda y recuperación de información: herramientas para la recuperación de información en repositorios centralizados o locales. Deberían tender a integrar opciones de *clustering*, generación y navegación por taxonomías, y minería de datos y textos.
- Gestión del conocimiento: capacidad de aplicar técnicas de archivo y custodia del conocimiento explícito y tácito de la organización y promover prácticas de democratización del mismo en el entorno empresarial¹⁶.
- Gestión documental: soporte a la creación de documentos y a la recepción de documentos de terceros, con control de versiones y de acceso al contenido. Presta atención especial a los flujos de trabajo y a la asignación de documentos a procesos y tareas.
- Gestión del ciclo de vida y del archivo de documentos: íntimamente relacionado con la gestión documental. En relación a la ley a la que se adscribe la empresa se establece la definición y el ciclo de vida de los documentos (no tiene porqué coincidir con los ciclos de trabajo en los que se vean inmersos). Esta directriz legal es cada vez más estricta en lo que respecta a los documentos digitales.
- Gestión del contenido web: prestaciones diseñadas para la publicación rápida y controlada de los contenidos en la web, tanto interna como externa a la organización.
- Trabajo en colaboración: soporte para proyectos y equipos virtuales, en un entorno de trabajo distribuido. Independientemente de que el trabajo se realice a través de herramientas de

¹⁶ Estos autores integran aquí la gestión del conocimiento en los CMS, no debe confundirse con la vinculación antes planteada entre gestión de contenidos y gestión del conocimiento, pues se basaba en una perspectiva estratégica, donde la gestión del conocimiento va un paso más allá de la Gestión de Contenidos. Aquí se habla de la tecnología de gestión y, explicitado el conocimiento, se gestionaría mediante un CMS, el conocimiento tácito no explicitable no se registraría, pero un CMS también colabora con su actividad aportando un entorno de trabajo colaborativo.

comunicación asincrónica o sincrónica, el punto neurálgico está en los trabajos recogidos en el repositorio. Las herramientas y prácticas previas permiten este trabajo en colaboración.

- Portales: se refiere a la oferta de acceso a recursos de información y aplicaciones de la organización a través de un cliente web. A través de una interfaz unificada, el portal debe ofrecer servicios de agregación, integración y personalización.

- Gestión de archivos digitales y documentos enriquecidos (multimedia): cada vez es mayor la cantidad de información multimedia en diferentes formatos, que producen y/o consumen las organizaciones. Estos contenidos están sujetos a restricciones y derechos de tipo legal y, en muchas ocasiones, además, recogen el saber hacer de la propia organización. La gestión de estos activos demanda una atención especial (Tramullas y Garrido, 2006: 148)

Si tenemos en cuenta la naturaleza personalizable de los CMS, es fundamental un estudio previo de la organización a la que va a servir antes de su implantación, tanto desde el punto de vista funcional, como estratégico, así como desde la perspectiva documental y el entorno web (Tramullas, 2006; Davenport y Prusak, 2001).

A la hora de implantar un CMS en un entorno empresarial existen tres posibilidades de adaptación tecnológica (Rodríguez Mateos, 2011: 76):

- Integración de herramientas: exige interconectar las tareas y los contenidos que utilizan las diferentes herramientas utilizadas (para edición, almacenamiento...). Esto supone un esfuerzo a mayores para unificar las prestaciones tecnológicas.

- Compra de una herramienta genérica que esté pensada para realizar todos los procesos requeridos: la adquisición de un hardware y un software conjunto facilita parte del proceso, pero tiene como dificultad añadida la posibilidad de que no se adapte exactamente a las exigencias del centro de aplicación obligando a que las tareas de gestión de contenidos se adapten a las prestaciones tecnológicas y no al revés.

- Creación de una herramienta diseñada a medida para el entorno de trabajo específico bien por parte de la empresa, bien por parte de un servicio externo. La principal desventaja de esta opción es el elevado coste que supone, tan solo asumible por gigantes empresariales.

6.4 Relación entre gestión del conocimiento y gestión de contenidos

Es un debate abierto el identificar el quién depende de quién con respecto a la gestión de contenidos y a la gestión del conocimiento. En el ámbito teórico parece no existir unanimidad en este sentido, aún cuando en realidad no deja de ser una lucha de egos.

En este trabajo entendemos a ambas disciplinas como complementarias. Tal y como se ha dejado ver a lo largo del texto, se considera que la gestión del conocimiento va un paso más allá de la gestión de contenidos por dos razones: la primera es que incluye en sus propuestas a la gestión de contenidos y depende de sus prestaciones de forma indiscutible para gestionar el conocimiento explicitado; la segunda razón, y principal motivo de distinción, es que aborda un objetivo más ambicioso: la gestión de lo más intangible, del conocimiento tácito, tratando de explicitarlo en la medida de lo posible y generando políticas de socialización para salvaguardarlo en el contexto organizacional, otorgándole así el valor que nunca le debió ser ignorado. Esta idea es también defendida por Nonaka y Takeuchi en *La organización creadora del conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación* (1999) y, en la misma línea, pero con una píldora distintiva Al-Hawamdeh, en *Knowledge Management: re-thinking information management and racing the challenge of managing tacit knowledge* (2002) considera a la gestión del conocimiento como rama de la gestión de contenidos que se refiere fundamentalmente al conocimiento tácito.

Aunque esta concepción ha sido defendida a lo largo de los capítulos anteriores conviene, a nuestro parecer, presentar la justificación de esta elección. Además, llegados a este punto y a modo conclusivo, parece más que apropiado matizar la relación entre gestión de contenidos y gestión del conocimiento.

Como punto de salida citamos a Bustelo Ruesta:

“Desde un enfoque meramente práctico, para conseguir una buena gestión de la información y del conocimiento, las empresas deben organizar y conseguir un buen sistema de gestión documental. Intentar establecer estrategias o programas de gestión del conocimiento sin tener esto resuelto es como iniciar una reforma con la casa sin barrer; lo más probable es que el resultado más visible sea que salga mucho polvo” (Bustelo Ruesta, 2000).

De esta afirmación extraemos dos ideas:

La primera es que para que un sistema de gestión de contenidos (que atiende a datos, información y conocimiento explicitado en un ámbito digital) funcione en el contexto empresarial es imprescindible establecer un modelo de trabajo que, sustentado en un soporte tecnológico apropiado –proceso en el que también intervienen los profesionales de la informática–, permita describir los fondos asegurando la custodia, no solo del significante, sino también de su trazabilidad. Esto es competencia tradicional de la actividad documental, razonamiento que nos sirve para remarcar su importancia como la base de la gestión de contenidos y la gestión del conocimiento. En este sentido, Gauchi Risso enfatiza la característica de la actividad documental que opera de forma transversal a toda una organización “poniendo énfasis en la vinculación con todas las actividades y otorgando una *alta prioridad* al valor primario del documento, es decir, a la utilidad de la documentación para la acción del quehacer organizacional” (Gauchi Risso, 2012: 536). Lograr esta transversalidad es el objetivo de un modelo gestión de contenidos óptimo.

La segunda afirmación que extraemos es que, evidentemente, toda política teórico-práctica sufre un proceso evolutivo indiscutible. En este caso, por lógica cronológica, la popularización de la gestión de contenidos dio pie a una consecutiva ambición gestora que se plantea llegar a lo intangible y de la cual surge la gestión del conocimiento y del capital intelectual. Este razonamiento podría emparentarse con las teorías que posicionan a la gestión del conocimiento en un estadio superior a la gestión de contenidos, pero matizando muy enfáticamente que, desde la perspectiva de este estudio, la gestión del conocimiento no podría operar por sí sola sin las prestaciones ni las bases teóricas de la gestión de contenidos. Así lo creen también Bustelo Ruesta y

Amarilla Iglesias en su artículo *Gestión del Conocimiento y Gestión de la Información*, salvando su preferencia por el concepto *información* frente a *contenidos*:

“Sin una adecuada gestión de la información, es imposible llegar a la gestión del conocimiento. Las propuestas de la gestión del conocimiento representan un modelo de gestión que se basa en gran parte en gestionar adecuadamente la información. Es, por lo tanto, el paso previo que cualquier organización debería dar antes de tratar de implantar un sistema de gestión del conocimiento” (Bustelo y Amarilla, 2001: 229).

El equipo dirigido por Barceló Llauger considera que la gestión del conocimiento opera a partir del reconocimiento del valor de los contenidos en el ámbito empresarial, es decir, de su consolidación como activo intangible estratégico y funcional. De lo contrario, la gestión del conocimiento sería inviable:

“Las nuevas teorías sobre gestión de conocimiento y capital intelectual han superado la necesidad de justificar la información como uno de los intangibles más valiosos en las organizaciones. Ya nadie duda de ello [...]. El reto ahora consiste en hacer de ese intangible un valor estratégico, lo cual es posible si es gestionado adecuadamente” (Barceló Llauger, 2001: 106).

Pero las disyuntivas son múltiples: las teorías que superponen el valor del conocimiento a la gestión de contenidos identifican a ésta última como una práctica meramente mecánica que se encarga de archivar y recuperar fondos, mientras que la gestión del conocimiento es la que aporta valor añadido y diferencial. Diametralmente opuesta es la visión que ofrece, por ejemplo, Middleton que con los primeros coletazos de las teorías que abogaban por la gestión del conocimiento, hace varias referencias a la idea de que éstas no aportan nada nuevo a las actividades que se realizaban previamente a su popularización, con una única diferencia dice el investigador: “el reconocimiento de la capacidad de la tecnología de la información para respaldar la sistematización y la difusión del conocimiento y la necesidad de un proceso de aprendizaje organizacional estructurado para facilitar esos procedimientos” (Middleton, 1999: 11).

Wilson, por otra parte, defiende una teoría conspiratoria y oportunista, que identifica a la gestión del conocimiento como una estrategia comercial para dar luz verde a nuevos productos tecnológicos (Wilson, 2002).

Sin entrar en profundidad en el debate, reiteramos que la idea aquí vertida defiende la autonomía de ambas disciplinas y su complementación a nivel funcional y estratégico para la empresa. De acuerdo a esta idea, Nonaka y Takeuchi defendían en su obra *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación* (1999) que la gestión de la información – equivalente, en este caso y desde nuestra perspectiva, a la gestión de contenidos– se encarga de gestionar la información –contenidos– mientras el objetivo fundamental de la gestión del conocimiento es el conocimiento tácito y en esta misma línea se pronuncian Cox y Yeadon cuando afirman que “la gestión del conocimiento se basa en el contenido y el significado de la información, y la gestión de contenidos en el modo de difundirla y presentarla” (Cox y Yeadon, 2001: 467). Así se entiende también en esta investigación, pero evidentemente y teniendo en cuenta que un elevado porcentaje de conocimientos es explicitado, automáticamente ambas políticas de gestión están vinculadas desde una perspectiva organizacional integradora. Con todo, se entienden ambos modelos de gestión de forma complementaria, siendo la gestión de contenidos autónoma en tanto en cuanto su actividad documental y sus aplicaciones tecnológicas funcionan de forma independiente, mientras la gestión del conocimiento explícito exige su tratamiento a través de las prácticas de la gestión de contenidos, se apoya en ellas, pero va un paso más allá: se plantea cuantificar, socializar y gestionar el saber de la comunidad que integra la empresa, lo cual la vincula directamente con otros campos como el de los recursos humanos, no como ejecutantes, sino como objetos de gestión, como poseedores del *know-how* de la experiencia organizacional.

“[...] no debemos caer en el error de pensar que Gestión de Conocimiento y Gestión de Información son ideas contrapuestas. La Gestión del Conocimiento está basada en parte en la Gestión de Información, ya que los documentos son cristalización explícita de conocimiento y se almacenan en forma de documentos o unidades de conocimiento” (López Sánchez, 2011: 72)

Concluyendo, y aunque las líneas que definen a la gestión del conocimiento aún no están del todo consolidadas, se respeta la diferenciación teórica, pero se aboga porque en un futuro no muy lejano la gestión de contenidos y del conocimiento, tácito y explícito, forme parte de una misma política de gestión de activos intangibles que, bajo un mismo paraguas conceptual, centralice, en base a dos líneas de actuación –la de gestión de contenidos explícitos y la identificación, socialización y gestión de conocimientos tácitos–, el saber y la actividad organizacional.

6.5 Referencias citadas. Capítulo 6.

- AENOR (2011).** *Gestión de la I+D+i: Sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva* UNE 166006. Madrid: AENOR
- Al-Hawamdeh, S. (2002).** Knowledge Management: re-thinking information management and facing the challenge of managing tacit knowledge. *Information Research*, 8 (1), pp. 1-39. Disponible en: <http://informationr.net/ir/8-1/paper143> [Última fecha de consulta: 17 de septiembre de 2013].
- Andreu, R., y Sieber, S. (1999).** La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial*, (2), pp. 63-72.
- Barceló Llauger, M. (2001).** *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid: ESIC.
- Bell, D. (1976).** *El advenimiento de la sociedad post-industrial: Un intento de prognosis social*. Madrid: Alianza Editorial.
- Bourdieu, P., 1930-2002, y Wacquant, L. J. D. (2005).** *Una invitación a la sociología reflexiva*. Buenos Aires: Siglo XXI Argentina Editores.
- Bueno Campos, E. (1997).** *Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
- Bueno Campos, E. (1999, 24 junio).** *La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales*. Comunicación presentada en *Cursos de Verano UCM-Eurforum*. El Escorial, España. Disponible en <http://www.sedic.es/bueno.pdf> [Última fecha de consulta: 15 de febrero de 2013]
- Bustelo Ruesta, C. (2000, octubre).** Gestión Documental en las empresas: una aproximación práctica. Comunicación presentada en *VII Jornadas Españolas de Documentación (Fesabid 2000)*. Bilbao, España. Disponible en http://www.inforarea.es/include_mav/getfile.asp?IdFileImage=603 [Última fecha de consulta: 17 de septiembre de 2013]
- Bustelo Ruesta, C. y Amarilla Iglesias, R. (2001).** Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, VIII (34) pp. 226-230.
- Camelo Ordaz, C. (1996).** El comportamiento de las empresas frente a la comercialización en sus innovaciones: algunas reflexiones teóricas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2 (2), pp 149-170
- Canals, A. (2003).** La gestión del conocimiento. En *Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento*. Barcelona: UOC. Disponible en <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html> [Última fecha de consulta: 20 abril de 2011].
- Cox, A. y Yeadon, J. (2002).** Estrategias prácticas de gestión de contenidos. *El Profesional De La Información*, 11(6), pp. 466-473.
- Davenport, T. H., y Prusak, L. (2001).** *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson education.

- Eíto Brun, R. (2013).** Madurez de la gestión de contenidos, ¿sinónimo de desgaste o de oportunidades?. *El Profesional de la Información* 22 (5) 377-380.
- Escobar Bentué, J. (2009).** *Introducción a las tecnologías de la información*. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá.
- Esteban Navarro, M.Á. (2006).** La Gestión de documentos en las organizaciones y la norma ISO 15489. En Tramullas Saz, J., Lamarca Langa, G., Codina, L., Rovira, C., Senso Ruiz, J. A., Moreiro González, J. A., . . . Abadal Falgueras, E. *Tendencias en documentación digital*. Gijón: Trea. pp.179-209
- Gauchi Risso, V. (2012).** Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. *Revista Española De Documentación Científica*, 35(4), pp. 531-554.
- González Gálvez, M. P. (2009).** Factores facilitadores para las prácticas de Gestión del Conocimiento y de Inteligencia Competitiva. *Quic&vect*, 2, pp. 45-59.
- Guadamilla, F. Forcadell, E.J. (2000).** Recensión del libro de Michel Zack (1999): Knowledge and Strategy en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, CEDE, 6, pp. 329-332.
- Hsiangchu Lai, y Tsai-Hsin Chu. (2002).** Knowledge management: A review of industrial cases. *The Journal of Computer Information Systems*, 42(5), 26. Disponible en: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/7344671/knowledge-management-review-industrial-cases> [Última fecha de consulta: 4 febrero de 2013]
- Krogh, G. v., Ichijo, K., y Nonaka, I. (2000).** *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- López Sánchez, P. (2011):** Aprendizaje Colaborativo para la Gestión de Conocimiento en Redes Educativas en la Web 2.0. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Directores: Dr. Domingo J. Gallego Gil y Dra. María Luz Cacheiro González.
- Masuda, Y. (1984).** *La sociedad informatizada como sociedad post-industrial*. Madrid: Tecnos.
- Mazón, E. (2008).** El valor de los contenidos no estructurados en la gestión empresarial. *Perspectiva Empresarial*, 86. Disponible en: <http://www.revista-ays.com/DocsNum21/PersEmpresarial/Mazon.pdf> [Última fecha de consulta: 10 de abril de 2013]
- Middleton, M. (1999).** De la gestión de la información a la gestión del conocimiento: perspectivas sobre el desarrollo. *El profesional de la información* 8 (5). Disponible en: http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/mayo/de_la_gestin_de_la_informacin_a_la_gestin_del_conocimiento_perspectivas_sobre_el_desarrollo.html [Última fecha de consulta: 10 de septiembre de 2013]

- Navas López, J. E., y Ortiz de Urbina Criado, M. (2002).** El capital intelectual en la empresa. analisis de criterios y clasificacion multidimensional. (with english summary.). *Economia Industrial*, (4), 1pp. 63-171.
- Newman, V. (1997).** Redefining knowledge management to deliver competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*. 1 (2), pp. 123-132.
- Nonaka, I., y Johansson, J. K. (1985).** Japanese management: What about the "hard" skills? *Academy of Management.the Academy of Management Review*, 10(2), 181.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999).** *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México D.F: Oxford University Press.
- Núñez Paula, I. A. (2004).** La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica. *Acimed: Revista Cubana De Los Profesionales De La Información y La Comunicación En Salud*,
- Osuna Alarcón, M. R., y Cruz Gómez, E. (2010).** Los sistemas de gestión de contenidos en información y Documentación. *Revista General De Información y Documentación*, 20, 67.
- Pérez-Montoro, M. (2003).** El documento como, dato, conocimiento e información. *Tradumática. Traducció i Technologies de la Informació I la Comunicació* (2). Disponible en <http://www.fti.uab.cat/tradumatica/revista/num2/articles/03/03.pdf> [Última fecha de consulta: 1 de febrero de 2013]
- Pérez-Montoro, M. (2005).** Sistemas de gestión de contenidos en la gestión del conocimiento. *BiD: Textos Universitaris De Biblioteconomia i Documentació*, Disponible en <http://bid.ub.edu/14monto2.htm> [Última fecha de consulta 1 de febrero de 2013]
- Pérez-Montoro, M. (2006).** Gestión del conocimiento, gestión documental y gestión de contenidos. En Tramullas Saz, J., Lamarca Langa, G., Codina, L., Rovira, C., Senso Ruiz, J. A., Moreira González, J. A., . . . Abadal Falgueras, E. (2006). *Tendencias en documentación digital*. (). Gijón: Trea.
- Robertson, J. (2003a, abril).** Is it document Management or content management? [web log post]. Step Two Designs. Disponible en: http://www.steptwo.com.au/papers/cmb_dmorecm/index.html html [Última fecha de consulta: 20 de mayo de 2012]
- Robertson, J. (2003b, 3 de junio).** So, what is a content Management system? [web log post]. Disponible en: http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_what/index.html [Última fecha de consulta: 20 de mayo de 2012]
- Rodríguez Mateos, D. (2011).** Nuevas tecnologías para la gestión de la documentación audiovisual. En Caridad Sebastián, M. (2011). *Documentación audiovisual: Nuevas tendencias en el entorno digital*. Madrid: Síntesis. pp. 67-86.
- Soto Vidal, M. Á. (2006, noviembre).** Modelos de capital intelectual y gestión del conocimiento. Ponencia presentada en el *Seminario Internacional: Modelos de formación docente: El problema del saber pedagógico y el saber disciplinario*. Chillán-Chile .

Spender J.C., y Grant R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 17, número especial invierno, (5).

Touraine, A. (1969). *La sociedad post-industrial*. Barcelona: Ariel.

Tramullas Saz, J., Lamarca Langa, G., Codina, L., Rovira, C., Senso Ruiz, J. A., Moreiro González, J. A., . . . Abadal Falgueras, E. (2006). Tendencias en documentación digital. Gijón: Trea.

Tramullas, J. y Garrido, P. (2006). Los sistemas de gestión de contenidos. En Tramullas Saz, J., Lamarca Langa, G., Codina, L., Rovira, C., Senso Ruiz, J. A., Moreiro González, J. A., . . . Abadal Falgueras, E. (2006). *Tendencias en documentación digital*. Gijón: Trea.

Viedma Martí, J. M. (2000). La gestión del conocimiento y el capital intelectual. *Nueva empresa* (454)

Wikstrom, S., y Normann, R. (1994). *Knowledge and value: A new perspective on corporate transformation* Routledge. London

Wilson, T. (2002), The nonsense of 'knowlegde Management. *Information Research*, 8(1). Disponible en: <http://www.faculty.english.vt.edu/Collier/km/pdf/wilson.pdf> [Última fecha de consulta 17 de octubre de 2013]

Fuentes personales. V. VII.3

Capítulo 7. La gestión del capital intelectual en el contexto radiofónico: contenidos y conocimiento

Los medios de comunicación, en su conjunto, han sido sujetos de cambios fundamentales gestados a finales del siglo pasado y que han revolucionado las relaciones sociales y comunicativas.

López Vidales entiende estos cambios como el resultado de la sinergia de diferentes factores:

“Algunas características de este nuevo espacio comunicativo son: la convergencia mediática, los cambios de modelos de negocio, la digitalización de todos los procesos de producción, la fragmentación de los públicos, la crisis de la publicidad, un profundo cambio en el consumo de los medios y una tendencia marcada hacia la multimedia, el hipertexto, las categorías laborales únicas y los contenidos globalizantes, homogeneizadores” (López Vidales, 2011:16-18).

Como consecuencia de los cambios antedichos y la adaptación al modelo del negocio capitalista, los medios de comunicación han evolucionado del individualismo a la formación de grandes grupos empresariales que aglutinan diferentes tipologías mediáticas. La digitalización de los contenidos, conjuntamente a la irrupción como canal de difusión de internet, han significado el mayor punto de inflexión en la evolución del modelo comunicativo de los *mass media*, desdibujando las características identificativas tradicionales de cada uno lo que, retomando a López Vidales “provoca una globalización conceptual y pragmática entorno al adjetivo ‘audiovisual’ que deriva en una simplificación por analogía: cada vez se parecen más los medios porque lo que ofrecen es similar, en servicios y contenidos” (López Vidales, 2011:18).

Y, sin embargo, pese a las similitudes en la oferta de contenidos de las que habla López Vidales, prensa, radio, televisión y distribución online cuentan aún con características distintivas a las que prestar atención, pese a formar parte de una misma sociedad económica y caminar hacia una cada vez más cercana homogeneización del

producto a distribuir. La optimización de resultados en un grupo empresarial que abarca diferentes modelos de distribución exige, inexorablemente, evitar duplicaciones de trabajo a favor de una integración en todos los procesos comunes a la producción de contenidos, independientemente del soporte y formato de difusión, dejando un margen para la adaptación de los contenidos a los modelos de distribución finales.

La radio, como uno de los medios de comunicación más longevos, cuenta con características identificativas muy concretas que, como no podía ser de otro modo, también se han redefinido a favor de un modelo cada vez más digital. Aunque en el panorama nacional, los modelos europeos de radio digital no han cuajado y el apagón analógico se ha dilatado hasta 2016, la adaptación a la distribución de contenidos digitales online supuso el principal cambio en los modelos de trabajo radiofónicos tradicionales. Cebrián Herreros llamó *cyberradio* a la convergencia entre la radio tradicional e internet, con la pretensión de discernir entre el modelo de distribución tradicional y el online sin dejar de vincular sus contenidos (Cebrián, 2008: 24). Y, aún cuando el modelo digital online ofrece prestaciones que la radio tradicional no ha podido ni querido ignorar, ésta las ha ido explotando poco a poco, amparada por la fidelidad y arraigo de la sociedad española al sector radiofónico tradicional, hecho que justificó su aletargamiento a la hora de afrontar cambios tecnológicos a igual velocidad que otros medios, considerando que su estabilidad en el mercado mediático no peligraba –a diferencia de otras radios nacidas directamente en la red como radiocable.com que desde un inicio han demostrados la potencialidad de los servicios interactivos y las ventajas de la radio a la carta (González Aldea, 2011:89)–.

No obstante, los mayores cambios en el sector radiofónico se han dado, por el momento, en el modelo de distribución y no tanto en la adaptación de contenidos a dichos modelos desde una perspectiva periodística. No así desde un punto de vista documental pues, la indiscutible multiplicación en número y formato de contenidos radiofónicos, afecta directamente al modelo de gestión de los mismos.

7.1 La gestión de contenidos en el sector radiofónico

Cuando aplicamos la teoría de la gestión de contenidos a un contexto concreto, es imprescindible planificar su operabilidad adaptada al proceso de producción del sector al que se adscribe. Hemos definido que la competencia de un CMS en un *mass media* puede dividirse en dos grandes áreas de aplicación: el área funcional y el área

estratégica. Planteamos esta división de forma paralela a la ya mentada teoría de la dualidad de fines de la empresa de comunicación mediática presentada por Farias García y Farias Batlle (1994:28): “los contenidos son fundamentales desde el punto de vista del fin natural de la empresa capitalista de obtener beneficios y desde su fin específico de informar”.

Es decir, de acuerdo a lo que habíamos propuesto, entendemos que la gestión de contenidos es una actividad transversal que se aplica a los activos intangibles informacionales de las empresas radiofónicas, independientemente de su procedencia y su naturaleza mediática o organizacional, y debe incorporar estudios y análisis de uso para poner en valor dichos activos (Eíto Brun, 2013: 379).

Desde el punto de vista funcional, la aplicación de un CMS en un medio de comunicación afecta al tratamiento de los contenidos a lo largo de todo su ciclo de vida y, al tiempo, se yergue como entorno de trabajo en colaboración, vinculando a documentalistas, periodistas, técnicos, locutores, etc. Siempre atendiendo a las teorías que abogan por la integración de los procesos de producción mediática, al “periodismo integrado” (Salaverría, Negredo y Piqué, 2008).

Sin perder de vista la idea de Salaverría veamos ahora al punto de vista estratégico: tanto la gestión de contenidos como la gestión del conocimiento encuentran coherencia en un contexto de trabajo colaborativo, que pone especial atención en la comunicación interna y al análisis del entorno competitivo de acuerdo a las teorías de planificación estratégica por las que aboga la inteligencia organizacional (v. 6.1). Estas prácticas son propias de grandes grupos empresariales y, pese a que las empresas tienden a prestar atención a las variables externas que afectan a su actividad, en el panorama nacional las actividades relacionadas con la inteligencia estratégica se realizan de forma descentralizada, gestionadas por diferentes departamentos, lo que impide una gestión conjunta, una evaluación de resultados y, por tanto, desvirtúa su fin.

Por su mayor visibilidad en el panorama español, se presentará una discriminación positiva hacia el punto de vista funcional de la actividad gestora de contenidos en el sector radiofónico. Y desde esta perspectiva funcional destacan tres grandes focos de interés: la práctica documental o de gestión de contenidos, la aplicación tecnológica y el posicionamiento organizacional de la actividad de gestión de contenidos, en cuanto

a su alcance empresarial, reputación y utilidad.

7.2 Documentación radiofónica

A raíz de la incorporación de nuevas técnicas de grabación en la década de los años treinta, las emisoras de radio comenzaron a archivar sus documentos sonoros, en un principio como fondo histórico y luego como coadyuvante del proceso informativo. Poco a poco, esta práctica se generalizó y el fondo documental se extendió a producción propia y ajena. Como consecuencia de la convergencia tecnológica y multicanal se produjo un salto cualitativo y cuantitativo en lo referente a la práctica documental en el entorno radiofónico, históricamente vinculado a la documentación sonora y, una vez entendida su labor e incidencia en la producción y no solamente como custodia del patrimonio radiofónico, también a los fondos escritos. A ambas tipologías de contenidos se añaden ahora los fondos audiovisuales, la imagen en movimiento y la imagen estática cobran relevancia como contenidos de valor añadido, visibles en formatos de distribución digital, sobre todo a través de la web.

En relación a esta última idea, es fundamental matizar que en el panorama nacional, las líneas de negocio analógica y online en radio, aunque en colaboración, operan de forma independiente. Aún cuando el dibujo ideal sería la integración total de contenidos en un mismo CMS, la realidad reta a la teoría: equipos autónomos gestionan contenidos con canales de difusión distintos. Está claro que son muchos los contenidos compartidos que cumplen los requisitos de selección en ambas áreas de trabajo e igualmente son muchas las ocasiones en las que la circulación de contenidos entre una y otra competencia es fluida y, sin embargo, son independientes orgánicamente. La principal consecuencia documental para la radio de esta situación es que, paralelamente, se están aplicando dos modelos de gestión de contenidos basados en la trascendencia informativa de cada línea de negocio.

7.2.1 Fondos documentales en radio

“Uno de los aspectos que ha caracterizado a la Documentación en general y, en particular, a su aplicación en el terreno comunicativo –dada la relación interdisciplinar existente–, ha sido la aparición de diferentes conceptos referidos, en muchas ocasiones, a una misma realidad. Esto ha ocasionado que hablemos de Documentación

Informativa, Periodística, Audiovisual o Sonora, entre otros ejemplos” (Nuño Moral, 2007:23).

Nuño Moral distinguía también la labor documental radiofónica de la televisiva o de la de prensa escrita en base a la tipología de sus fondos. También así lo hace Tony Hernández (2011:19) quien distingue la documentación audiovisual de la sonora, en tanto en cuanto la una aúna imagen y sonido, mientras la otra tan solo se refiere al tratamiento del audio.

Cuando hablamos de documentación radiofónica, inevitablemente los fondos sonoros se posicionan protagonistas, pero no de forma única, los modelos de distribución digital traen consigo la imagen al entorno radiofónico, cuya tipología documental podría esquematizarse del siguiente modo:

Documentación escrita. En el ámbito radiofónico, la documentación escrita cumple la función más tradicional de complemento informativo contextual y verificador. Para ello, el departamento debe contar con una hemeroteca de prensa diaria generalista, especializada y una biblioteca de referencia.

Documentación sonora. Se divide en dos grandes grupos que conforman la fonoteca de la radio: musical y no musical, basadas en la palabra, la música, los sonidos ambientales y el silencio. Siguiendo en este punto a Moreiro (2000: 294):

- Musical: es el contenido estrella radiofónico y se puede diferenciar entre contenido específico como protagonista de la programación, discoteca, o como medio de ambientación en programas de índole no musical, efectos. A propósito de esta distinción Laura Prieto, documentalista de *RNE*, aclara ambas funciones de los fondos musicales en el contexto radiofónico:

“La música se utiliza mayoritariamente bajo dos premisas: servir de contenido y servir de ambientación. El primer caso es de estricta aplicación a todos aquellos programas apellidados ‘musicales’, es decir, los programas donde la música es su contenido principal. Hay numerosísimos ejemplos de estos programas tanto en las radios como en las televisiones generalistas (Clásicos Populares, Los conciertos de la 2). Naturalmente, es también de estricta

aplicación en las emisoras especializadas en música: los 40 Principales, Radio Olé, Radio Clásica, o el Canal Clásico de *TVE*.

El segundo caso es cuando la música sirve de ambientación. Este caso es de enorme complejidad porque bajo el paraguas de la ambientación se dan cita numerosos recursos que contribuyen a la calidad final de los programas: desde un simple recurso que sirve para dar un tono más amable a la comunicación, a su empleo como refuerzo efectivo del mensaje que se pretende comunicar, pasando por su intención para generar determinados estados de ánimo. Estos recursos no sólo están presentes en radios y televisiones sino que se utiliza, como vimos anteriormente, en la publicidad y, por supuesto, en el cine, así como en otras técnicas directas de venta” (Prieto, 2011).

- De palabra: como hilo conductor de la programación informativa o como elementos testimoniales, siempre limitados por el tiempo que identifica la actividad radiofónica. Pueden ser actuales o retrospectivos, estos últimos se utilizan para composiciones grabadas con mayor planificación, muy recurridas en las más antiguas manifestaciones documentales: las necrológicas o las “morgue”.

Documentación audiovisual. Como consecuencia del proceso de convergencia multimedia y sobre todo de la distribución de contenidos online, medios como la radio, cuya tipología documental se ceñía a tradicionalmente a contenidos escritos y sonoros, asume también la gestión de fondos audiovisuales –vídeos cortos o videoclips–. Quizás este es el punto más revolucionario en el entorno radiofónico ya que, evidentemente, el tratamiento de contenidos fotográficos y de vídeo exige nuevas competencias profesionales y aplicaciones tecnológicas.

7.3. Tecnologías para la gestión de contenidos audiovisuales: DAM y MAM

El ámbito de aplicación de un CMS es tan amplio y variable en sus prestaciones en función de las necesidades del contratante que han surgido diferentes ramificaciones con autonomía, características y nomenclatura diferenciadas.

Ciñéndonos al campo que nos ocupa: los medios de comunicación radiofónicos,

destacan dos conceptos específicos en relación a la gestión de contenidos: *digital asset management* y *media asset management*.

Digital asset management (DAM), podría definirse como un sistema informático (software y hardware) aplicable a la gestión de contenidos digitales no necesariamente en sitios web. El concepto *digital* se refiere al formato del contenido susceptible de gestión. Estos sistemas pueden aportar también protocolos de actuación para los procesos a los que dan soporte: ingesta, edición, catalogación, tratamiento y descripción de contenidos, almacenamiento y recuperación.

Media asset management (MAM), se entiende como una tipología de CMS específica de los medios de comunicación, por su carácter empresarial es también un ECM y por la condición digital de la actividad mediática entra también en la categoría de DAM. La traducción literal de MAM sería gestión de activos de medios¹⁷, aunque se traduce por gestión de contenidos, significante de la herramienta informática específica para el tratamiento de activos digitales en el contexto de la industria de comunicación mediática.

“Por digital asset o activo digital (ésta es la traducción más extendida, aunque algunos autores también utilizan el término ‘valor digital’) debe entenderse cualquier ítem de conocimiento, ya sea textual o de otra naturaleza, en formato de dígitos o bits, que constituye un valor para quien lo posee, porque puede reutilizarlo para crear otros, venderlo o publicitarlo. Un activo se concibe también como el conjunto formado por un contenido digital más la información asociada al mismo que sirve para su identificación, localización y control (metadatos, enlaces, datos adicionales sobre la localización, derechos y permisos de uso). Partiendo de esta idea, la gestión de activos digitales se definiría como la actividad orientada a facilitar la creación, captura, catalogación, recuperación, exportación, transformación y distribución de dichos activos a través de canales diversos: internet, medios impresos,

¹⁷ Para hablar del proceso y la plataforma informática de gestión de contenidos audiovisuales o mediáticos se utilizará indistintamente MAM o CMS, término genérico el segundo que abarca también al primero.

radio, televisión, telefonía móvil, PDAs, PCs. Hoy en día, esta gestión es posible gracias a los digital asset managers, un tipo de software cuyo objetivo es facilitar la organización sistemática de contenidos digitales, el control y seguimiento de su uso, así como su explotación en procesos creativos relacionados con las nuevas formas de comunicación y comercio surgidas en el contexto de la sociedad de la información. Cabe destacar que dichos programas ponen un énfasis especial en lo que a reutilización y explotación de activos se refiere. Proporcionan utilidades que permiten al usuario editar y transformar, desde el propio sistema, documentos previamente almacenados (cualquiera que sea su naturaleza) e insertarlos con facilidad, y en el formato preciso, en los procesos de trabajo donde sean requeridos. Gracias a estas herramientas se consiguen notables ventajas. Por ejemplo, las empresas pueden acortar notablemente el tiempo de puesta en el mercado de nuevos productos, ya que los materiales relacionados con la promoción de los mismos son elaborados con mayor rapidez y en los formatos adecuados para su difusión por múltiples canales” (Jiménez, 2003).

Rodríguez Mateos sintetiza las consecuencias de la producción basada en activos digitales en el sector de la comunicación mediática en tres grandes puntos: en la producción digital ha afectado al soporte de los contenidos –del físico al fichero informático–, en las nuevas herramientas de gestión o programas informáticos han afectado a los procesos de captación y edición de contenidos –imagen, audio–, y en los más recientes formatos de almacenamiento, han reinventado los conceptos de sencillez tecnológica, rapidez de manejo y control de contenidos (Rodríguez Mateos, 2011: 68). Sin lugar a dudas, estos cambios han influido en toda la cadena de producción de un medio de comunicación.

Si volvemos al aspecto tecnológico, David Rodríguez Mateos presenta un análisis exhaustivo sobre los MAM (2011: 67). Aunque en su estudio presta más atención a la industria de la televisión y el cine, es extrapolable al sector radiofónico:

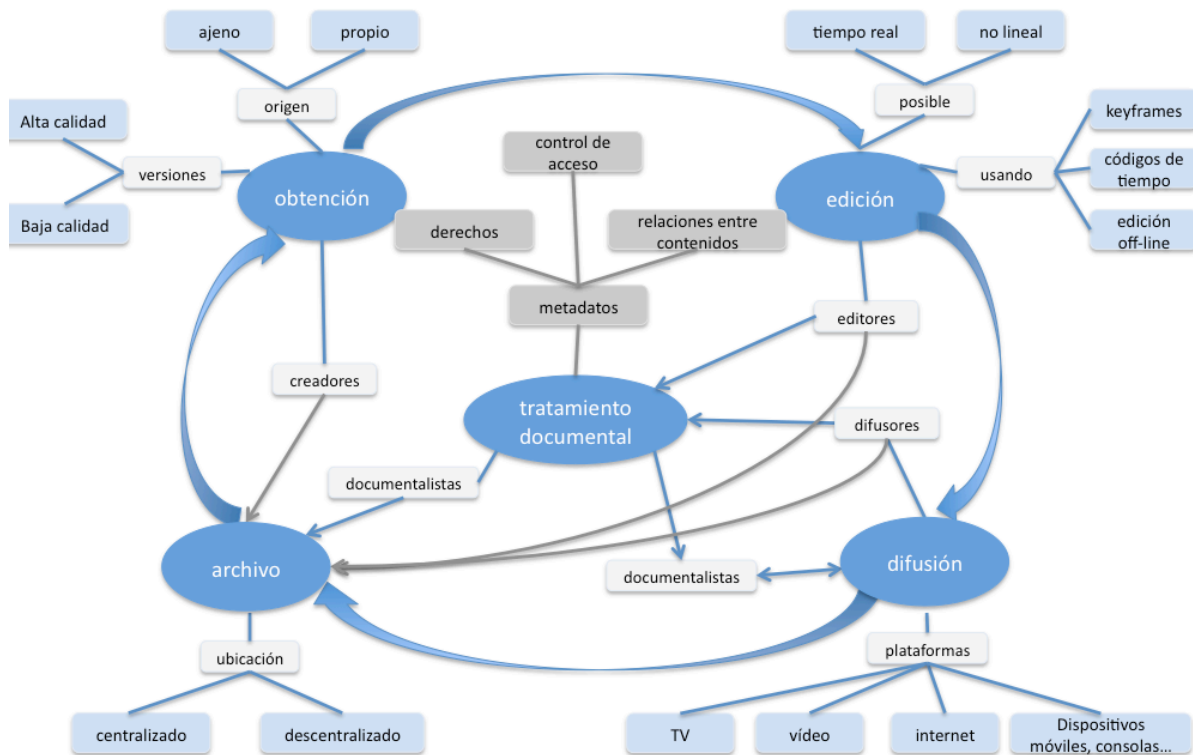


Gráfico 13 Flujo de trabajo circular de un MAM. Fuente: Rodríguez Mateos, 2011 y elaboración propia.

Rodríguez Mateos explica las características de este modelo de gestión aplicable a un medio de comunicación digital (2011:74):

- la concepción de todo el sistema como flujo concéntrico en el que todas las tareas están relacionadas entre sí.
- el control de esos contenidos en cualquier situación: sea cual sea el momento y el lugar en el que se encuentren, han de estar siempre registrados por el sistema.
- la posibilidad de que distintos profesionales actúen sobre los contenidos en distintas fases del mismo, y que puedan acceder de forma autónoma a los mismos.
- la capacidad para que dichos contenidos no tengan que estar físicamente en una ubicación, sino en muchas diferentes; y al tiempo, que esa localización sea totalmente transparente para los usuarios. En otras palabras, para que el usuario de un contenido dentro del sistema no tenga que saber dónde se encuentra, sino solo cómo acceder a él.
- la relación continua que habrá entre el trabajo de unos profesionales y el

de otros. No es solo que todos ellos se influyan mutuamente entre sí, sino que esas mismas actividades están cambiando, se están entremezclando hasta el punto de que algunas de las tareas documentales son realizadas en parte por otros profesionales. Pero también los documentalistas asumen tareas tradicionales que no eran suyas, y comienzan además que [sic] desarrollar nuevos roles.

- y en el centro, el papel fundamental que asume el tratamiento documental de los contenidos, para asegurar la coherencia de todo el sistema. Un papel que puede paradójicamente fortalecer o debilitar el valor de quienes hayan de realizar esa gestión documental (v. cap. 8).

7.4 Modelo de trabajo de un CMS aplicado al sector radiofónico

El concepto clave a tener en cuenta para la instalación de un CMS en el contexto de la industria de comunicación mediática, y más si cabe en un medio radiofónico por sus condiciones a título individual, son los imperativos requisitos de inmediatez y actualidad informativa en el trabajo diario, es decir, el modelo tecnológico implantado debe aportar prestaciones que permitan asegurar un fácil y rapidísimo acceso a los contenidos y una actualización constante. Para optimizar la producción, el CMS debe concebirse de forma integrada a los sistemas de producción y emisión de contenidos.

Las prestaciones de un CMS aplicado a la radio atienden entonces al total del ciclo de vida¹⁸ de sus contenidos en todas sus fases de creación: planificación, preproducción, producción y emisión. El CMS funcionaría en este punto como un repositorio centralizado en base a criterios de selección informativos, los contenidos encontrarían acogida en este macrocontenedor y desde ahí, tras un proceso de descripción y empaquetado, se distribuirían a toda fase de producción de nuevo, cerrando un círculo que significa un flujo de trabajo unificado donde el CMS contaría con una visibilidad omnipresente (v. Gráfico 13).

En cuanto a su flujo de trabajo, Rodríguez Mateos (2011:74) diferencia cinco fases

¹⁸ El ciclo de vida de un documento, al que ya se ha hecho referencia anteriormente, se divide en ciclos vitales en función de su utilidad. Desde una perspectiva universal teórica en las siguientes fases:

1º central: de uso constante, se sitúa en el mismo núcleo de la creación de contenidos.

2º intermedio: de uso menos activo, los documentos se trasladan a un archivo fuera de las oficinas o de las pantallas principales, pero de fácil acceso.

3º histórico: momento en el que un documento adquiere valor histórico ya no de uso cotidiano, sino patrimonial y probatorio.

en un entorno mediático:

- Entrada: los canales de entrada de contenidos pueden provenir del seno interno de la empresa que produce y comercializa los contenidos (contenidos propios) o de acuerdos con otras personas físicas o jurídicas que prestan contenidos para su uso y explotación por parte de la empresa demandante (contenidos ajenos), fundamentalmente relacionados con contenidos musicales, sin ningunear el volumen de contenidos informativos procedentes de fuentes públicas o previo pago como las agencias de noticias y, sin obviar tampoco, aunque de forma menos frecuente, la posibilidad de intercambios entre emisoras y donaciones. Evidentemente la entrada de contenidos se rige en base a criterios de selección por parte la empresa receptora, propietaria y, por ende, usuaria del CMS, criterios de carácter preestablecido y uniforme y criterios personales en tanto en cuanto influye la subjetividad del profesional o equipo de profesionales que realizan esta tarea.

La cuestión clave aquí es la política de selección de contenidos para añadir a la base de datos documental con el fin de mantenerlos activos mientras tengan valor informativo y/o histórico. Se trata esta de una tarea imposible de automatizar, de enorme responsabilidad y muy significativa en cuanto al modelo de trabajo planteado por la empresa para con la gestión de contenidos. Los profesionales que se dedican a esta labor deben poseer un conocimiento exhaustivo del fondo documental para encontrar la pertinencia de las incorporaciones novedosas, ya que, previsiblemente, no pueden guardarse todos los contenidos de forma perenne, ayer la razón estribaba en la falta de espacio físico, hoy en un criterio de trascendencia informativa que evita el ruido en aras de conseguir una colección eminentemente útil desde una perspectiva de practicidad y patrimonio probatorio. En épocas analógicas, para evitar acumulaciones de contenidos innecesarias se tendía a la existencia de un archivo temporal y otro definitivo al que pasarían los contenidos que, por su utilidad o valor informativo, asumiesen un valor histórico; actualmente, en época digital, la idea de archivo temporal y definitivo tiende a desvirtuarse a favor de un único modelo de almacenamiento digital; aunque siguen vigentes planteamientos donde los contenidos se separan en diferentes bases de datos en función de su

valor coyuntural o imperecedero, hay una tendencia a un solo repositorio donde encuentran cabida todo tipo de contenidos cuya perennidad se especifica en forma de metadatos, y cuyos expurgos se realizan de forma manual, independientemente de su tiempo de vida y, *a posteriori*, de su inclusión en el sistema informático y no al principio.

- Edición: de naturaleza digital, en alta y baja definición, donde la alta definición se utiliza para la emisión y la baja definición para facilitar la manipulación de contenidos en un formato de menor peso con posibilidad de trabajar en tiempo real y no lineal.

- Tratamiento documental: incluyendo una descripción pormenorizada de su contenido a través de metadatos que faciliten su presumible recuperación. En este proceso convergen la descripción automatizada y la descripción manual. La imposibilidad de automatizar el total de las tareas posiciona al personal responsable como imprescindible.

- Archivo: no debe olvidarse del hecho de que su fin último es facilitar la reutilización de contenidos. El archivo debe entender varias fases entre las que se diferencia la custodia automática en el proceso de creación, el archivo de los contenidos previamente tratados de forma documental y el archivo de la emisión en continuo. La clave de uso del archivo se basa en criterios de acceso preestablecidos en función del perfil del usuario.

- Difusión: en múltiples plataformas, a través de distintos canales y medios de transmisión. No necesariamente está relacionada esta difusión con la emisión de contenidos al usuario final, sino también en el proceso interno de creación de contenidos (Rodríguez Mateos, 2011: 77).

Se obvian aquí criterios fundamentales en el proceso de gestión de contenidos, concretamente aquellos que se escapan a la condición tecnológica y son competencia eminentemente humana.

De Mateo, Bergés y Sabater (2009: 128) simplifican el ciclo de vida de los contenidos en tres grandes fases: producción, gestión y distribución, esquema en el que la gestión de contenidos se impone en toda actividad comprendida en el contexto de la empresa mediática, es decir, entienden un modelo de gestión global, donde el

objetivo de democratizar contenidos gestionados de forma centralizada no solamente abarca el producto a distribuir, sino también todo lo concerniente a la administración de la organización algo atípico en la realidad analizada.



Gráfico 14 Pasos en la cadena de producción de contenidos en un medio de comunicación.

Fuente: De Mateo, Bergés y Sabater, 2009 y elaboración propia

Manteniendo la discriminación positiva hacia la perspectiva funcional de un CMS, se entiende que en un contexto radiofónico también convergen en sus aplicaciones dos finalidades: el servicio de patrimonio histórico y el servicio como gestor y proveedor de contenidos.

7.5 Posicionamiento Organizacional

La visibilidad de la gestión de contenidos en el entorno empresarial debe ser respaldada desde dos puntos de vista:

- interno: para su optimización, el servicio de gestión de contenidos ha de ser conocido por los trabajadores y de fácil acceso, tanto de forma personal, como a través de aplicaciones informáticas para favorecer el uso de sus prestaciones –como ya se ha mencionado, el software de un CMS ha de simplificar su manejo a personas no habituadas a este tipo de tecnologías–.

- externo: en clave estratégica, la visibilidad externa ofrece dos ventajas con pretensiones diferenciadas:

- de cara al oyente/usuario, ofrece garantía de calidad informativa, bien sea *on air* o en forma de autoría de contenidos escritos online.

- desde una perspectiva de producción comercial, es decir, desde una perspectiva lucrativa, permite sacar rendimiento a contenidos archivados.

Es decir, de la explotación de los fondos documentales, se abre una nueva línea de negocio: comercializar o afianzar a oyentes/usuarios mediante la distribución de contenidos añadidos al producto estándar con valor documental, bien sean recuperados de los fondos gestionados en el CMS, bien sean creados en base a esos fondos con un fin específico –aniversarios, celebraciones...–. Y es que del resultado de la gestión de los contenidos de la empresa mediática se generan colecciones informativas con valor en sí mismo, que pueden reportar beneficios económicos a la empresa, además de valores culturales e históricos, independientemente del valor añadido al que nos referimos cuando hablamos de aportar contenidos textuales y/o visuales a la oferta sonora.

De todo ello se deduce que la actividad gestora de contenidos, organizacionalmente hablando, debe situarse en una posición que le permita nutrirse y servir como fuente a toda la actividad empresarial. Su subordinación directa de un departamento demasiado específico cortaría su aplicación transversal.

7.6 La gestión del conocimiento en el sector radiofónico

En este caso, los modelos y aplicaciones tecnológicas no se diferencian en gran medida de los aplicables a otro sector.

Los conocimientos prácticos, técnicos y de gestión empresarial en radio conforman la riqueza intangible de su experiencia como organización – independientemente de su línea ideológica y productos específicos que, evidentemente, se alzan como sus principales valores diferenciadores ante su público objetivo–. Así, las pautas para gestionar las habilidades de los recursos humanos de la empresa se asemejan a las anteriormente explicadas de forma genérica (v.6.2), no obstante, destacamos dos áreas especialmente relevantes a tener en cuenta para la gestión del conocimiento radiofónico.

- Conocimientos técnicos y profesionales. Nos referimos, por un lado, a habilidades y conocimiento del estilo periodístico empresarial, competencia para realizar análisis económicos, comunicación interna o recursos humanos, por ejemplo. Es decir, las destrezas propias de cada profesión específica con representación en la

empresa. Y, por otro lado, incluimos las habilidades en el manejo de herramientas tecnológicas necesarias para la ejecución de un proyecto, pero no necesariamente relacionadas con la actividad profesional de un trabajador, por ejemplo, saber manejar la intranet, o realizar consultas en el CMS. Las buenas prácticas de cada sector profesional se democratizan y revalorizan a través de entornos colaborativos mediante técnicas de socialización y aprendizaje colectivo.

- Conocimientos de la gestión y organización empresarial. Por un lado, es importante asegurar la custodia de las prácticas de gestión organizacional en el seno empresarial y, por el otro, socializarlas para hacer partícipes a los empleados de la estructura y toma de decisiones de la empresa. Aún manteniendo lógicos márgenes de confidencialidad en este sentido, gestionar de forma organizada este tipo de conocimientos, tácitos y explícitos, es un claro ejemplo de fortaleza organizativa, crea seguridad y valor de marca en el seno interno de la empresa.

En la actualidad, esta gestión de naturaleza estratégica está poco desarrollada de forma coordinada, es decir, se aplican prácticas propias de la gestión del conocimiento de forma puntual, no se integran en un modelo de gestión del conocimiento organizacional integral en el campo radiofónico.

7.7 Referencias citadas. Capítulo 7.

- Cebrián Herreros, M. (2008).** *La Radio en Internet: de la ciberradio a las redes sociales y la radio móvil*. Buenos Aires: La Crujía.
- Eíto Brun, R. (2013).** Madurez de la gestión de contenidos, ¿sinónimo de desgaste o de oportunidades?. *El Profesional de la Información* 22 (5) 377-380.
- Farias García, P., y Farias Batlle, P. (1994).** *En torno a la libertad de empresa informativa*. Madrid: Editorial Complutense.
- González Aldea, P. (2011).** La radio en Internet: las webs de las cadenas analógicas tradicionales. En Ortiz Sobrino, M. Á., y López Vidales, N. (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. la democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua. pp 89-121
- Hernández Pérez, T. (2011).** La documentación audiovisual. En Caridad Sebastián, M. (2011). *Documentación audiovisual: Nuevas tendencias en el entorno digital*. Madrid: Síntesis. 19-43.
- Jiménez, A. (2003).** Digital asset management: La gestión de información multimedia en las organizaciones. *El Profesional De La Información*, 12(6), pp. 452-461.
- López Vidales, N., y Ortiz Sobrino, M. Á. (2011).** Viejas nomenclaturas, nuevas competencias: Perfiles profesionales en la radio española. *Telos: Cuadernos De Comunicación e Innovación*, 87 (63-87)
- Mateo Pérez, R. d., Bergés Saura, L. y Sabater Casals, M., (2009).** *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Moreiro González, J. A. (coord.) (2000).** *Manual de documentación informativa*. Madrid: Cátedra.
- Nuño Moral, M. V. (coord.) (1997).** *Documentación en el medio radiofónico. Hacia un entorno digital*. Madrid: Síntesis
- Prieto, L. (2011, 7 de abril).** Música y Documentación musical en los medios. En: Universidad de Salamanca (organiza). *Documentación en los medios de comunicación*. Conferencia presentada en el IX Coloquio Internacional de Documentación, Salamanca, España. Disponible en: http://campus.usal.es/~coloquiobyd/Laura_Prieto_Salamanca2011.pdf [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]
- Rodríguez Mateos, D. (2011).** Nuevas tecnologías para la gestión de la documentación audiovisual. En Caridad Sebastián, M. (2011). *Documentación audiovisual: Nuevas tendencias en el entorno digital*. Madrid: Síntesis. pp. 67-86.
- Salaverría, R., Negro, S., y Piqué, A. M. (2008).** *Periodismo integrado: Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Sol90.

Fuentes personales. V. VII.3

Capítulo 8. Cuestiones sobre el perfil profesional

Este es, quizás, uno de los puntos más significativos de este discurso: el factor humano en el desarrollo de las teorías anteriormente expuestas. Se trata de una cuestión que ha sido analizada en más ocasiones, bien desde puntos de vista integradores en lo que al sector de los medios de comunicación mediática se refiere, bien desde el punto de vista específico del sector radiofónico.

Se entiende evidente, llegados a este punto, el hecho de que las convergencias empresarial y tecnológica han condicionado el modelo de trabajo en los medios de comunicación, esto, inevitablemente, exige una reinención por adaptación de las competencias profesionales en este sector como en tantos otros. La corriente teórica anglosajona defiende la denominación de *profesional de la información* para referirse a todos los perfiles que tratan con contenidos mediáticos, desde su creación a su difusión, proceso en el que encuentra cabida la gestión de contenidos. En este bloque se tratarán cuestiones relacionadas con el factor humano en el proceso de gestión de contenidos –bien sean explícitos o tácitos–, entendiéndolo como a un profesional de la información.

A continuación y manteniendo la perspectiva evolucionista planteada a lo largo de este bloque, se van a describir los problemas de identidad del profesional de la información en cuanto al tratamiento y revalorización de los activos intangibles; los perfiles profesionales en el contexto radiofónico y su adaptación al contexto digital; y a las NTIC como herramientas de trabajo para vaticinar, en última instancia, las previsiones de futuro en cuanto a su papel en el entorno de la comunicación mediática:

8.1 Evolución del profesional de la información

No es nada novedoso llegados a este punto el afirmar que la actividad documental – germen práctico de toda teoría relacionada con la gestión del capital intelectual– ha sufrido a lo largo de su historia y hasta el presente una importante crisis de identidad, ejemplificada en la incapacidad de encontrar una denominación única a nivel internacional que defina a un sector cerrado con unas competencias definidas.

Como se ha mentado en el capítulo cinco y constata Emilia Currás, en los albores de la práctica documental, como tratamiento informativo reconocido científicamente, no existía unanimidad en su nomenclatura:

“En la Europa continental su denominación parecía estar clara, eran ‘documentalistas’. En los países anglosajones no se acertó a encontrar una denominación adecuada y, aún hoy [2009], no se ha encontrado. La designación de ‘*information scientist*’ surgió más tarde, cuando esos profesionales fueron adquiriendo una identidad independiente, cuando se crearon las escuelas y facultades que en sus planes de estudio incluyeron temas para su formación en el manejo de la documentación y la información. [...] En Europa la denominación de documentalista ha continuado pareciendo adecuada, a pesar de su connotación arcaica, y fue en América del Norte donde hubo más controversia. Parecía que se podía solucionar la cuestión con el título ‘*information scientist*’, pero no todos los profesionales son científicos –ni mucho menos–, y entonces surgió lo de ‘*information manager*’ ‘*information keeper*’ ‘*gate keeper*’. [...] Demasiados nombres para una profesión” (Currás, 2009: 422).

El primer punto de inflexión en el reconocimiento social del gestor de contenidos –o profesional de la información (término genérico) o documentalista (término tradicional)– fue, efectivamente, la inclusión de esta práctica profesional en el ámbito de la formación superior que la consolidó como actividad científica –tras el primer paso dado por Paul Otlet cuando otorgó carácter de ciencia a la labor documental al concluir la pertinencia de ordenar el conocimiento científico universal–, todo ello entre las constantes divergencias opinativas que la identifican bien como ciencia autónoma, bien como ciencia auxiliar de otras ciencias. En el caso de España, además, el que la formación documental se presente al margen del *pack* de las carreras de Ciencias de la Información suscita más dudas si cabe con respecto a su objeto de análisis y aplicación –otras formaciones coadyuvantes a la práctica documental, sin embargo, sí están bien definidas en este sentido como la informática o la lingüística–:

“Es obvio que los futuros profesionales de la comunicación digital que aparecen como consecuencia de los impactos directos de internet no tienen un corpus de competencias académicas institucionalizado [...]. No existe un perfil de base desde el que partir, ya que los puntos de entrada son muy diferentes: ingenieros, informáticos, diseñadores, documentalistas, publicistas y un largo etcétera. No obstante, podemos constatar que es el propio mercado el encargado de formar a sus profesionales, actualizándose continuamente con su desempeño en el puesto de trabajo. En este ámbito laboral, se tiende al equilibrio entre trabajo y salario y es significativa la flexibilidad contractual” (Vivar Zurita, 2011).

No es ésta cuestión baladí, pues exige un re-aprendizaje por parte de los estudiantes de la formación superior en documentación¹⁹ que, hasta el momento –ahora se está potenciando la especialización en formaciones postgraduales–, se han visto obligados a formarse fuera de las universidades en cuestiones que les resultan desconocidas en el programa de su carrera o, de otro modo, potencia intrusismos laborales en un campo no definido académicamente hablando, algo que no es puntual, dicho sea de paso, en el campo de las Ciencias Sociales.

El segundo punto de inflexión en la evolución profesional del gestor de contenidos es el que se identifica con conceptos vinculados a la Sociedad de la Información y la Comunicación, es decir, la progresiva tecnologización del proceso comunicativo, desde la digitalización de contenidos a lo concerniente a la tecnología web; la convergencia multimedia; el mercado online; la globalización informativa por un lado y la segmentación del público objetivo por el otro... Todo ello bajo el objetivo permanente de potenciar la inmediatez y la interactividad. Estos cambios conllevan nuevas lógicas de trabajo, identificadas con el uso de tecnologías colaborativas, nuevos flujos de trabajo y conexiones en red que exigen una formación específica en la práctica y en el ámbito académico.

¹⁹ Nomenclatura genérica en el ámbito nacional para designar la formación superior especializada en el tratamiento y gestión de contenidos. El primer ciclo de esta rama recibe el nombre de Biblioteconomía y Documentación.

En conclusión, han cambiado: el contexto socioeconómico, las herramientas de trabajo, los recursos informativos y la lógica de trabajo, hechos que condicionan entre otras cosas también al tratamiento de los contenidos, multiplicados en volumen, fuentes y formatos. Todo ello afecta evidentemente a todos los sectores, pero especialmente al de la comunicación mediática habida cuenta de su fin específico de crear y difundir contenidos (Farias García y Farias Batlle, 1994: 28).

8.2 Perfil profesional en el sector radiofónico, el profesional de la información.

Una de las principales consecuencias de los sustanciales cambios que rodean al sector de la comunicación mediática ha sido entonces la redefinición de competencias de los profesionales dedicados a la realización, producción y emisión de contenidos. La digitalización de toda la cadena de producción puede considerarse catalizador de la reconversión de los modelos de trabajo en radio tanto desde un punto de vista funcional como estratégico, consecuencia de la apertura de nuevas líneas de negocio que cambian el modelo tradicional del medio.

En el caso español, el sector radiofónico cuenta con características propias de la idiosincrasia nacional. La radio como medio de difusión audiovisual más longevo, se irguió como la ventana informativa con más incidencia social en el franquismo, hoy, aún con la llegada de la televisión y posteriormente de internet, continúa siendo un medio al que un importante sector social está fielmente vinculado por tradición histórica y que, amparado por dicho arraigo social, se ha presentado más reticente a la adopción de cambios tecnológicos, al menos a igual velocidad que otros sectores mediáticos –se ha dilatado hasta 2016 la fecha límite para difundir una radio en calidad digital en su totalidad en España, con retardo entonces frente a sus homónimos europeos o a la señal de televisión en términos nacionales–. Sea como fuere, la radio no ha podido permanecer impermeable ante la hegemonía digital, adaptándose a nuevos modelos de negocio online.

López Vidales y Ortiz Sobrino han hecho varias reflexiones sobre los perfiles profesionales en el sector radiofónico consecuencia de esta invasión tecnológica a niveles de producción, gestión y distribución mediática:

“La incidencia de la implementación progresiva de las nuevas tecnologías ha provocado una mutación física en el espacio y una transformación acelerada en las rutinas de trabajo de los profesionales. La planificación, el reparto de tareas, la confección, corrección, diseño, montaje –en definitiva, todas y cada una de las partes que componen el proceso de comunicación, de producción de contenidos– se han visto modificadas por la intermediación técnica que suponen las nuevas tecnologías. La Red, por su parte, ha devenido en un nuevo escenario de emisión, de nuevos formatos (*podcast*) y nuevos modos de consumo: un escenario diferente que está reclamando nuevas competencias entre los perfiles profesionales vinculados con la producción, tratamiento y gestión de los contenidos. [...] Ahora las empresas radiofónicas demandan profesionales capaces de recalificarse continuamente y que sepan dominar el proceso de elaboración de una gran mayoría de productos audiovisuales: planificar, redactar, editar son secciones que forman parte del *pack* básico de un periodista de hoy. [...] En este entorno hipermedia y multimedia, la radio está inmersa en un proceso de redefinición frente a la competencia de otros soportes nuevos que albergan posibilidades de transmisión de audio, solo o con imágenes, vídeos y datos. Sin olvidar, por supuesto, que la gran revolución de la radio pasa por alcanzar un grado de interactividad tan relevante que le permita encontrar su propio yacimiento de mercado en el nuevo panorama audiovisual del siglo XXI. Esta redefinición obliga necesariamente a una reubicación en el nuevo escenario y a la adaptación de sus perfiles profesionales a las nuevas formas de consumo y a las necesidades de contenidos concretos para la audiencia” (Ortiz Sobrino y López Vidales, 2011).

Desde un punto de vista genérico, en tanto en cuanto se refieren a todas las categorías profesionales prácticas en el sector radiofónico, ambos autores recalcan las escasas variaciones en lo que a la reinención de categorías profesionales se refiere, no

así a las competencias exigidas a cada categoría que, evidentemente, se desdibujan por ampliación. En base a los dos estudios más completos realizados en España con respecto a los perfiles profesionales en radio –el realizado en 1996 por la Corporación Multimedia para la Fundación Tripartita /FORCEM, y el realizado en 2003 por el Instituto Oficial de Radio y televisión (IORTV) encargado por la Comunidad de Madrid– Ortiz concluye:

“En los últimos años, la redefinición de los perfiles profesionales de la radio española y de sus competencias ha venido tanto de la mano de empresas consultoras [Deloitte, 2006] del sector de la Comunicación, como de la mano del sector radiofónico. En esta nueva redefinición de los perfiles profesionales de la radio se advierte la tendencia hacia la implementación de categorías laborales que –en muchos casos– mantienen su denominación tradicional pero que, ahora, se configuran como profesionales polivalentes, con gran capacidad de operación y manejo de las TIC. Estos nuevos perfiles empiezan a convivir con otros vinculados a la dimensión multimedia de la radio, como el caso de los *Social Media Editors* y los *Web Masters*. Se trata de perfiles y categorías profesionales que responden a una nueva realidad mediática en la que se fomentan sinergias productivas mediante estrategias de multiexploración del mismo contenidos con aplicaciones y plataformas de distribución diferentes” (Ortiz Sobrino, 2011: 55).

En el caso concreto de la gestión de contenidos como práctica funcional y estratégica con relevancia empresarial creciente, los cambios en el sector mediático han conllevado una reestructuración de sus labores tradicionales categórica, fundamentalmente en lo referido a las técnicas de documentación audiovisual que, en contextos como la radio hasta épocas muy recientes centrada en contenidos sonoros y escritos, ha significado una ampliación y reorganización de sus modelos de trabajo.

8.3 La digitalización como punto de inflexión en la práctica de la Gestión de Contenidos

Ignacio Gallego (2009: 140) planteaba tres puntos de inflexión como protagonistas del cambio en el modelo tradicional del sector radiofónico: digitalización,

interactividad y convergencia, vamos a prestarle especial atención a la digitalización como el germen tecnológico de todo cambio funcional, estratégico y profesional posterior:

El inicio de la carrera hacia la adaptación y explotación tecnológica en el contexto mediático se encuentra en la digitalización de contenidos que afecta a toda la cadena de producción y emisión, también así a la gestión de contenidos. Se entiende entonces al proceso de digitalización como catalizador de nuevos modelos de trabajo y distribución multimedia y, por ende, de nuevas competencias profesionales para llevarlos a cabo:

La revolución digital, además de reinventar los modelos de producción y edición,

“abre nuevas perspectivas en el análisis de las competencias profesionales en los medios. En este contexto, numerosas empresas implantan algún tipo de convergencia para crear un marco común: la redacción multimedia, una factoría informativa que centraliza mensajes, gestiona asignaciones y canaliza flujos de trabajo para editar las versiones impresas, audiovisuales y en línea de contenidos cada vez más personalizados” (Micó-Sanz, Masip-Masip y García-Avilés, 2009: 285).

Ortiz Sobrino entiende, también de forma genérica, que la digitalización en las redacciones, las emisiones y en la gestión de contenidos,

“ha derivado en una mayor operatividad, una mayor rapidez en los procesos de producción de contenidos y, sobre todo, en un abaratamiento de los costes de producción. Hoy los nuevos soportes comunicativos propiciados por la NTIC están contribuyendo a crear nuevas formas de negocio y contenidos audiovisuales, como es el caso de los contenidos en *streaming* a través de la Red” (López Vidales y Ortiz Sobrino, 2011).

Como no podía ser de otro modo el modelo de gestión de contenidos se ha visto afectado por esta revolución digital de forma sobresaliente, lo que conlleva ventajas e inconvenientes y que exige, sea como sea, una adaptación práctica.

Moreiro vaticinaba de forma esquemática, una década atrás, los efectos que supondría la digitalización en la actividad de la gestión de contenidos:

- La resolución del conflicto entre uso y conservación.
- La reducción de espacio físico.
- La posibilidad de duplicación rápida, sin pérdida de calidad y a bajo coste.
- Permite la transmisión a distancia.
- Posibilita el acceso simultáneo a la documentación.
- Permite la convivencia de varios formatos en un mismo documento.
- Facilita la gestión integrada de todo proceso documental.

(Moreiro, 2000: 300)

También los investigadores Bonet y Quijada resumieron en los siguientes puntos las primeras transformaciones que supuso la digitalización en las rutinas de producción del gestor de contenidos radiofónico en el caso de *Catalunya Radio*:

- Con el equipamiento digital de captación de sonido (p.e. minidisc) se facilita el trabajo del periodista en su labor de selección de los fragmentos de audio;
- Se dispone de mayor facilidad para buscar información y contrastarla;
- Teóricamente, pues, la información elaborada y ofrecida debería de ser más profunda, contextualizada y trabajada, ya se trate de una emisora de programación generalista o una radiofórmula informativa o musical;
- Se tiene más control del propio producto ya que se puede grabar la propia voz o entrevistas y montar noticias, reportajes, fragmentos musicales, etc., sin la asistencia de un técnico;
- El trabajo queda en cierta forma, más “socializado” puesto que una vez elaborado se almacena en un servidor de manera que pueda ser recuperado por cualquier otro profesional;

- Con el equipamiento digital de almacenamiento de datos, un trabajador (incluso en administración, publicidad o marketing) tiene a su alcance, sin moverse de su puesto de trabajo, bases de datos y repositorios que hace solo unos años eran impensables o implicaban un desplazamiento físico e incluso, en algunos casos, un permiso especial de acceso (Bonet y Quijada, 2006: 392).

La digitalización de los fondos de un medio es entonces el primer paso para una gestión automatizada de contenidos con vistas a una rentabilización y puesta en valor de los mismos, pero, además, conlleva una reorganización del modelo de trabajo que desdibuja la figura del responsable de la gestión de contenidos hasta el momento. Ripoll Mont y Tolosa Robledo consideran que fue precisamente a partir de la digitalización de archivos digitales cuando surgió en España un nuevo perfil profesional, el “Gestor de contenidos” o “media manager”, cuyas competencias funcionales y metodológicas son novedosas en cuanto son intrínsecas a la digitalización integral del medio y de los procesos de producción (Ripoll y Tolosa, 2011: 19).

Con respecto a los profundos cambios que suscita la digitalización de fondos y procesos de producción en el actual profesional encargado de la gestión de contenidos, Rodríguez Mateos (2011:82) realiza una exhaustiva radiografía a través de un modelo DAFO. Aún cuando su análisis se refiere al sector audiovisual más enfocado en el cine y la televisión, puede ser aplicado al ámbito radiofónico:

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Desaparece la imagen física de archivo • Aumenta el trabajo de descripción: ahora es posible detallar casi cada fragmento documental • Surgen nuevos formatos que evolucionan rápidamente: necesidad de prever conversiones de los contenidos a medio plazo. • Posibilidad de exceso de información: riesgo de conservar demasiadas versiones de un documento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la importancia del proceso documental: se extiende durante todo el flujo de trabajo. • Se acrecienta la necesidad de profesionales que coordinen el flujo de metadatos, documentos y versiones. • Aumenta la importancia de una visión a medio y largo plazo de los contenidos y de su uso por el medio: éste es un enfoque tradicional en los documentalistas. • Se reduce la descripción física manual ⇒ posibilidad de concentrar tiempo en otras tareas.
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Se reduce la necesidad de análisis documental (resumen): posibilidad de ver/oír los contenidos. • Muchas personas pueden modificar o eliminar información: pérdida de control. • Aparece el peligro de que los usuarios no tengan en cuenta contenidos aún sin digitalizar. • Se fomenta el riesgo de que los usuarios usen siempre las mismas imágenes/sonidos (los más fáciles de encontrar). • Los documentalistas pierden parte de sus funciones en manos de otros profesionales. • Existe la posibilidad de que algunos medios eliminen parcial o totalmente los servicios de documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparecen nuevos roles, incluidos: <ul style="list-style-type: none"> - “Media manager”: Encargado del control de flujo de documentos. - “Media editor”: dedicado a la mejora de las herramientas de descripción y recuperación de contenidos. - Especialista de contenidos: experto en la preservación de fondos a medio y largo plazo. - “Film researcher”: buscador de imágenes y sonidos en todo tipo de fondos, para producciones concretas (películas, programas...). • Surge la posibilidad de teletrabajo documental.

Tabla 10 Análisis DAFO de los contenidos digitales para la gestión de contenidos audiovisuales y la figura del documentalista tradicional. Fuente: Rodríguez Mateos, 2011 y elaboración propia.

Rodríguez Mateos evidencia en su estudio la distorsión de la figura del documentalista como guardián de los fondos de una organización. El profesional dedicado a esta tarea se ha convertido, además de descriptor, en un administrador de contenidos²⁰.

La mayor autonomía de los usuarios tradicionales de los servicios de gestión de contenidos se ha traducido, en el mejor de los casos, en más tiempo por parte de sus responsables para pormenorizar y ampliar sus actividades y, en el peor de los casos, en la desaparición del servicio, prescindiendo del aval de fiabilidad otorgado por un servicio interno y especializado, y la supresión del objetivo de poner en valor su capital intelectual.

El control exhaustivo de los fondos por parte de los responsables de su tratamiento les capacita, además, para crear nuevos contenidos de forma autónoma, agregando a sus funciones técnicas, competencias creativas.

Esta idea de creatividad documental permite hacer una vinculación directa con la consecuencia más visible de la digitalización de contenidos: las líneas de negocio online que se postulan como grandes protagonistas de los cambios socioeconómicos más recientes:

Desde la década de los noventa, con el despertar de internet y la explotación online a nivel usuario, comenzó el cambio comunicativo de mayor calado hasta el momento. La dimensión comunicativa marcada por la inmediatez ha llegado a su máximo exponente apoyándose en servicios web como las redes sociales, avivadas, sobre todo, por los usuarios más jóvenes, principales modelos de los nuevos hábitos de consumo. En este sentido, el servicio de gestión de contenidos encuentra una nueva vía de actividad y visibilidad fundamental, esta última con el objetivo de consolidar su posicionamiento como elemento esencial en el organigrama empresarial, hasta hace poco en múltiples ocasiones obviado por parte de la misma y de los usuarios.

²⁰ Puede advertirse en el cambio de nomenclatura del profesional que trata con criterios documentales los contenidos, una variación significativa y no solamente una modernización en el signficante. Un cambio de significado paralelo, precisamente con esa multiplicación de competencias más allá de la custodia organizada de fondos.

Aunque existen defensores del concepto *documentalista* frente a cualquier nueva denominación (Afuera, comunicación personal, 25 de abril de 2012)

Además de la difusión de contenidos en tiempo real a través de las redes sociales o sitios web de los propios medios, surgen iniciativas como la planteada por el diario *El País* con la herramienta Eskup que aúna información documental con servicios de actualización informativa, también a tiempo real, por parte de los periodistas. Esto significa, sobre todo, un lugar de diálogo donde interactúan diferentes emisores y que posee relaciones directas con las redes sociales más populares como Twitter o Facebook, estrategia que, retomando el concepto, aporta visibilidad y fomenta la interactividad con el usuario.

De todos modos queda aún mucho por hacer en esta línea aprovechando las prestaciones de hipertextualidad que ofrece la web desde un punto de vista informativo y explotando las habilidades y capacidades de los profesionales dedicados a la gestión de contenidos como, por ejemplo, la posibilidad de vincular no solamente a contenidos relacionados de la propia marca, sino también a contenidos documentales creados *ex profeso* para añadir valor informativo a otros a través de los servicios digitales.

8.4 Competencias del nuevo profesional de la gestión de contenidos

Aunque las nuevas tecnologías y la reorganización de las empresas han condicionado el trabajo del documentalista informativo tradicional hacia la figura del gestor de contenidos, lo realmente importante no es la tecnología o la organización, sino la asimilación de una nueva lógica de trabajo, en la que los profesionales ya no tienen que estar ligados a un soporte o una técnica delimitada, en palabras de Ramón Salaverría (2003): “deben tender hacia un modelo de polivalencia funcional y mediática” en busca de la integración de sistemas.

“Hoy la destreza en el manejo de las NTIC aplicadas al proceso de la producción y la emisión radiofónica o la absoluta predisposición para los cambios tecnológicos son cualidades esenciales para los nuevos profesionales de la radio. Ya no basta con tener talento, sino que hay que saber gestionarlo. No es suficiente con conocer una parte del proceso productivo, sino que a los profesionales de la radio se les reclama polivalencia y trabajo en equipo” (López Vidales y Ortiz Sobrino, 2011).

La polivalencia de la que habla Ortiz Sobrino es extrapolable a las exigencias de un gestor de contenidos. Basándonos en las categorías que planteaba Salaverría (2003):

- Polivalencia funcional: la tendencia futura es buscar en el documentalista informativo a un profesional polifacético con conocimientos periodísticos de redacción, informáticos y creativos. Esta profesión, anteriormente identificada con un trabajo mecánico y repetitivo, busca ahora que el trabajador pueda hacer frente a diferentes retos, competencia de diferentes disciplinas.

- Polivalencia mediática: en el campo periodístico se tiende a la especialización del profesional en un determinado asunto, pero con las competencias necesarias para vehicular esa especialización temática a través de cualquier soporte. En el caso del gestor de contenidos, también se busca la capacidad de adaptarse a cualquier soporte en el proceso de selección, descripción, almacenamiento y recuperación y por supuesto, de creación de contenidos. Habitualmente la rigidez de los departamentos de gestión de contenidos en medios de comunicación, adaptados a las necesidades de cada organización, favorecían la mecanización del trabajo documental, ahora, la tendencia a la integración de sistemas en una misma sede alimenta la multifuncionalidad del profesional documental.

De todas las competencias de los gestores de contenidos destacamos especialmente tres: su contribución al aprendizaje continuo en la organización; su creación de un conocimiento útil basado en la información; y su creación de contenidos digitales, tanto en procesos de planificación, producción como distribución, siempre bajo criterios de usabilidad y accesibilidad (Baranda del Campo, 2009: 197).

En definitiva, el gestor de contenidos debe dominar las tareas propias de la documentación tradicional (selección, adquisición, tratamiento, organización, archivo, recuperación y difusión de contenidos) y, al tiempo, adaptar sus competencias a la nueva realidad tecnologizada. Por otro lado, debe conocer el sector al que presta servicio y el contexto en el que se adscribe, desde la perspectiva socio-económica, política y competitiva, hasta de la organización interna de la empresa. Esto es importante ya que uno de sus fines es colaborar con la creación de un entorno colaborativo y servir de fuente de información para los diferentes servicios aportando

valor añadido a la oferta informativa de forma autónoma, independientemente de su posición jerárquica.

En las XII Jornadas Españolas de Documentación (FESABID, 2011) se abordó como asunto a debatir el futuro del profesional de la información definiendo cuatro puntos clave, compatibles con los planteados por Salaverría: la evolución –adaptándose a los factores externos (tecnología, reformas educativas o globalización)–, la innovación –vinculada a las TIC–, la gestión rentable –desde un punto de vista estratégico y funcional que ponga en valor su actividad– y la usabilidad –desde el punto de vista empresarial e individual–.

8.5 Proyección de futuro del gestor de contenidos

Tomàs Baiget (1995) recuperaba en la revista *El Profesional de la Información*, las palabras José Pastor:

Y mañana ¿de qué vamos a vivir? (...) creo que está claro que cada día [la profesión del documentalista] va a menos, a pesar de que aún se encuentra algún soñador que cree que los profesionales de la información van a salvar a la humanidad de la incultura (...) El mundo de internet va a hacer muchísimo daño a la creación de empleo de nuestra profesión (Pastor, 1995)

La apertura del mercado de contenidos online se irguió como amenaza a la actividad del tradicional documentalista –como consecuencia del ‘Efecto Google’, dando por válidos todos los contenidos que circulan por la web sin criterios de fiabilidad científica– y, sin embargo, las predicciones agoreras vaticinadas por profesionales, intrínsecos o extrínsecos al sector de la comunicación mediática, no son reales en su sentido catastrofista y desintegrador de la profesión. El profesional de la información no ha permanecido inmune a la nueva realidad digital, ni él ni ningún representante de otros sectores; en este sentido, se ha producido una inexorable obligatoriedad de reinención a todos los niveles, garantía de supervivencia. El gestor de contenidos lejos de morir se ha transformado, como la energía, adaptándose a un nuevo medio y a sus nuevas exigencias:

La sobrecarga de contenidos digitales no ha significado la muerte de la biblioteca, del archivo o del trabajo documental, sino que requiere, más si cabe, de su ayuda para

discernir el ruido del contenido con trascendencia informativa, revalorizarlo en base a criterios documentales y hacerlo útil a nivel funcional y estratégico para una organización.

Como método de supervivencia, la gestión de contenidos asume nuevos modelos de desarrollo –crea oportunidades para hacer frente a amenazas–, desde la ampliación de sus servicios funcionales (apertura de servicios a nuevos campos de distribución informativa como las redes sociales, los blogs...) al fortalecimiento de su aplicación estratégica para la empresa, amparada por las teorías que ensalzan el valor de sus activos intangibles.

Además, y al margen del papel coadyuvante para con una organización, la gestión de contenidos como teoría y práctica, alcanza un nivel de autonomía creciente, convirtiéndose en negocio rentable en sí mismo, ejemplo de ello son modelos de difusión de contenidos como las wikis, los blogs o sitios web como Suite101 donde el éxito consiste en gestionar contenidos, no en crearlos o, incluso, el modelo *Huffington Post*, una mezcla de creación propia –con plantilla fija– y gestión de contenidos –de colaboradores ajenos–.

En el mercado online, lo cierto es que internet rompió esquemas tradicionales de comunicación, se irguió como *autopista de la información* cuya circulación de contenidos era libre de restricciones, todo un lujo al que hoy, no obstante, se le identifican amenazas respecto, precisamente, al control de la circulación de dichos contenidos; su gestión e identificación cobran un sentido exponencial tanto desde el punto de vista organizativo y descriptivo –dice el dicho “libro mal colocado, libro perdido”, aquí un contenido no identificado, es un contenido invisible– como, por ejemplo, desde el punto de vista de su autoría –los derechos de propiedad en la web son un asunto aún en vías de desarrollo y radicalmente importante–. La web ha desdibujado los modelos tradicionales de difusión de contenidos, sin embargo, el concepto y significado de los contenidos no ha cambiado en tanto en cuanto nos referimos al valor informativo de los mismos, bien sea a título personal o colectivo. El gestor de contenidos no solamente no ha muerto, sino que, en vista de los hechos, debería reforzar su papel adaptando sus competencias a las exigencias propiciadas por la revolución digital.

En el marco contextual de los medios de comunicación, el profesional dedicado al tratamiento de sus contenidos debería, entonces, caracterizarse por conocer el contexto de su trabajo y la naturaleza de los contenidos con los que trata, siempre desde una perspectiva de proyección a medio y largo plazo. Y, al tiempo, se le exigen habilidades polifacéticas con conocimientos no sólo técnicos, sino también periodísticos como profesión susceptible no solo de gestionar, sino también de colaborar con la creación de contenidos publicables.

8.6 Referencias citadas. Capítulo 8.

- Baiget, T. (1995).** ¿Futuro incierto para los documentalistas?. *El profesional de la información*. (40) Disponible en: http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1995/diciembre/futuro_incierto_para_los_documentalistas.html [Última fecha de consulta: 22 de diciembre 2012]
- Baranda del Campo, C. (2009).** El documentalista de información de actualidad: formación y profesión. *Cuadernos De Documentación Multimedia*, (20), pp.185-214.
- Bonet, M., y Quijada, D. F. (2006).** El reto de la digitalización del archivo sonoro en los servicios públicos de radiodifusión. El caso de Catalunya Ràdio. *El Profesional De La Información*, 15 (5), pp. 390-396. doi:10.3145/epi.2006.sep.08
- Currás, E. (2009).** El documentalista en crisis. *El profesional de la Información*, 18 (4), pp. 421-423.
- Gallego Pérez, J. I. (2009).** *Podcasting Distribución de contenidos sonoros y nuevas formas de negocio en la empresa radiofónica española*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Director: Dr. Manuel Ángel Fernández Sande.
- Micó-Sanz, J., Masip-Masip, P., y García-Avilés, J. (2008).** Periodistas que ejercen de documentalistas (¿y viceversa?). Nuevas relaciones entre la redacción y el archivo tras la digitalización de los medios. *El Profesional De La Información*, 18(3), 284-290. doi:10.3145/epi.2009.may.05
- Moreiro González, J. A. (coord.) (2000).** *Manual de documentación informativa*. Madrid: Cátedra.
- Ortiz Sobrino, M. Á. (2011).** La radio española en el umbral de la web 3.0. En Ortiz Sobrino, M. Á., y López Vidales, N. (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. la democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua. Pp. 41- 65
- Ortiz Sobrino, M. Á., y López Vidales, N. (2011).** *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. la democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua.
- Pastor, J. (1995).** Y mañana ¿de qué vamos a vivir?. *El profesional de la información*. Disponible en: http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1995/julio/y_maana_de_qu_vamos_a_vivir.html [Última fecha de consulta: 22 de diciembre 2012]
- Ripoll Mont, S. y Tolosa Robledo, L. (2011, mayo).** Perfiles profesionales del documentalista en medios de comunicación audiovisual. comunicación presentada en las *XII Jornadas españolas de documentación*, Málaga: FESABID. Disponible en: www.fesabid.org/system/files/repositorio/fesabid11-actas.pdf [Última fecha de consulta: 23 de noviembre de 2013]
- Rodríguez Mateos, D. (2011).** Nuevas tecnologías para la gestión de la documentación audiovisual. En Caridad Sebastián, M. (2011). *Documentación audiovisual: Nuevas tendencias en el entorno digital*. Madrid: Síntesis. pp. 67-86.

Salaverría, R. (2003). Convergencia de medios. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, (81) marzo, Quito, Ecuador. Disponible en <http://chasqui.comunica.org/81/salaverria81.htm> [Última fecha de consulta: 15 de agosto de 2010).

Vivar Zurita, H. (2011). TIC, internet y el sector de la comunicación: Nuevos perfiles profesionales para una comunicación digital. *Telos: Cuadernos De Comunicación e Innovación* (87). Disponible en http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/seccion=1266&idioma=es_ES&id=2011051109310001&activo=6.do [Última fecha de consulta: 18 agosto de 2013]

Fuentes personales. V. VII.3

**BLOQUE III: La gestión de contenidos y del
conocimiento como clave estratégica: estudio de caso
de las cuatro marcas radiofónicas generalistas más
populares en España**

A continuación se presentan los estudios de caso de las cuatro marcas radiofónicas generalistas más relevantes en España en relación a sus índices de audiencia, cobertura y estructura empresarial.

La presentación de los casos analizados se organiza de forma lógica, atendiendo a los resultados obtenidos por el EGM de octubre de 2012 a mayo 2013.

El análisis de cada marca se estructura en cuatro grandes bloques: plano descriptivo, plano organizativo, plano funcional y plano empresarial.

Mediante este dibujo de contenidos se pretende ofrecer una radiografía completa, siguiendo la misma lógica de trabajo aplicada hasta el momento: de lo más general a lo más específico. Se trata de comprender qué posición juega la gestión de contenidos en la filosofía de trabajo de cada empresa desde la perspectiva funcional, estratégica y de recursos humanos.

Capítulo 9. La *Cadena SER* - Grupo Prisa Radio

9.1 Plano descriptivo

9.1.1 Introducción

La Sociedad Española de Radiodifusión (*Cadena SER*) es una de las marcas radiofónicas más longevas del panorama español, pertenece a uno de los grupos mediáticos más potentes a nivel nacional e hispano, *Prisa*, un holding de cuya cabecera cuelga *Prisa Radio*, evolución de *Unión Radio*, una filial a la que, a su vez, pertenece la *Cadena SER*.

El conglomerado radiofónico *Prisa Radio* está formado por más de 1.200 emisoras entre propias, participadas y asociadas. Presenta una cobertura internacional con presencia directa en España, Estados Unidos, México, Colombia, Costa Rica, Panamá, Argentina y Chile y, a través de franquicias, en Guatemala y Ecuador.

Prisa Radio se sustenta en una titularidad accionarial en la que *Prisa* posee un 73,49% de las acciones y el *Grupo Godó* un 18,37%, y el fondo de capital privado británico 3i un 8,14% que, en base al acuerdo firmado en 2008, prevé una participación total de un 16,63% (*Prisa Radio*: web). La entrada en el accionariado de este tercer agente privado se realizó mediante una operación mixta de compra de acciones y ampliación de capital, con el fin de que el nuevo socio ayudara a impulsar el desarrollo de la compañía en el ámbito latinoamericano y estadounidense.

El gran alcance de este grupo le permite liderar innovaciones organizativas y funcionales que a una empresa de menor capital le resultaría más difícil abordar. Uno de los mayores retos planteados por *Prisa Radio*, con resultados pioneros en el sector a nivel nacional, fue el desarrollo de un modelo de gestión centralizado para que administrase casi la totalidad de sus contenidos, facilitando el proceso de intercambio de sus fondos, hecho que, de forma interna, entienden que repercute en su resultado informativo rompiendo barreras geopolíticas.

En España, el principal pilar generalista de *Prisa Radio* es la *Cadena SER*, emisora líder en audiencia con un 35,5% de *share* de lunes a domingo y una media de 4.491 oyentes diarios, según los datos del EGM de febrero a noviembre de 2013.

En el panorama nacional, *Prisa Radio* emite cinco programaciones diferentes de radio musical: *Los 40 Principales*, *Cadena Dial*, *M-80 Radio*, *Máxima FM*, *Radiolé* y cuenta, además, con una fórmula deportiva: *Ona Catalana*.

9.1.2 El servicio documental

La evolución del Departamento de Documentación de *Prisa Radio* es paralela a la evolución de la radio como medio en sí mismo. Siguiendo las pautas de Ángeles Afuera, actual jefa del servicio documental de *Prisa Radio* (Afuera, 2007:89):

El 19 de diciembre de 1924 nació *Unión Radio*, un grupo mediático formado como resultado de un consorcio de empresas eléctricas. Fue tan solo un año más tarde de las primeras emisiones radiofónicas regulares en España.

Hasta la llegada de la contienda nacional, los contenidos archivados en las radios eran inexistentes y comenzaba, en aquel entonces, a mejorarse la calidad de la señal de audio y de los receptores domésticos. Poco después la radio asumió un papel protagonista en la historia nacional y documental: la primera en pleno enfrentamiento civil, donde la radio fue utilizada como herramienta propagandística; la segunda en la dictadura franquista, cuando la censura informativa relegó al entretenimiento y difusión publicitaria a todas las marcas radiofónicas privadas y utilizó a la radio pública como medio de difusión afín.

Como consecuencia de esa censura informativa las emisoras privadas tan solo pudieron conservar aquello susceptible de reemisión, es decir, contenidos de entretenimiento que, en el caso de la *Cadena SER*, forman parte de su fonoteca histórica constituida por obras de teatro y seriales.

A excepción de *Radio Nacional de España*, al servicio del caudillo, la gestión de contenidos mediáticos, bien como actividad funcional, bien como actividad estratégica, comienza su andadura real en el sector radiofónico tras el cese de la represión franquista.

Las primeras manifestaciones de una actividad documental organizada se sitúan en Radio Barcelona, donde se creó una fonoteca local en los años setenta: *Archimag* que albergó contenidos radiofónicos a lo largo de casi una década y fue traspasada a competencia de la Generalitat de Cataluña con objeto de una mejor protección, algo similar a lo que hicieron emisoras de la *SER* en otras zonas del país.

Pero la historia del Departamento de Documentación de la *Cadena SER* cuenta con un punto de inflexión definitivo, catalizador de su desarrollo y puesta en valor empresarial: el intento de golpe de Estado de 1981 en el Congreso de los Diputados. La cobertura informativa de la radio privada para con este hecho generó tal cantidad de audios, cuyo valor histórico se sabía incalculable que se planteó, en ese momento, la imperativa necesidad de configurar un departamento que gestionase y salvaguardase estos contenidos y sus venideros de forma reglada. De esa época se conservaron 1.200 cintas con gran valor histórico, pero escasa profundidad documental, lo que dificultó su manejo *a posteriori*.

En 1989, aprovechando las reformas en la sede de Gran Vía de la *Cadena SER*, se propuso la creación de un servicio de documentación que organizase los fondos de la fonoteca y ampliase sus competencias a la documentación escrita. Basándose en el estudio de otros centros documentales vigentes –*RNE*, *RTL*, *TVE* o *El País*– se levantó el proyecto con la intención de normalizar el proceso documental y optimizar sus resultados.

La tecnología utilizada por el servicio documental ha ido modificándose con el tiempo, paralela a los avances en el campo de las TIC y las exigencias de la empresa. Así, la propia Ángeles Afuera, actual jefa del Departamento de Documentación Corporativa, describe la evolución de las herramientas documentales de la empresa:

Primeramente se utilizó una herramienta que se llamaba *BASYS*, fue entre 1989 y mediados de los noventa. Luego cambiamos el sistema a *DOKUMENTOR*, hasta 2003, esta herramienta estaba basada en el Thesaurus creado para el diario *El País*, el primer nivel se importó idéntico y aquí se crearon un segundo y tercer nivel adaptados las necesidades de la radio. Y desde el año 2004, contamos con *Enciclomedia* que es una plataforma multimedia de gestión, un gestor de contenidos (Afuera, comunicación personal, 27 de julio de 2010).

Desde su creación e implantación, *Enciclomedia* ha sufrido procesos de perfeccionamiento para adaptarse a las exigencias de la empresa y al nuevo modelo de negocio radiofónico adaptado a los nuevos formatos de distribución y consumo. Hoy, además de una herramienta multimedia de gestión y custodia de los contenidos del grupo radiofónico, es también plataforma de publicación web, es decir, suministra

contenidos susceptibles de un volcado directo tanto en antena como en el servicio online.

Aunque *Enciclopedia* nació como plataforma informática en el seno de la *Cadena SER*, hoy en día su ámbito de actuación abarca todo el área geográfica donde el conglomerado de *Prisa Radio* tiene presencia. Así la radiografía de este sistema documental alcanza, en ocasiones, ámbitos internacionales, pese a que el estudio se realiza en la sede central del grupo radiofónico en Madrid.

9.1.3 Desarrollo tecnológico y actual gestor de contenidos

Frente a los superlativos cambios que han traído consigo las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la *Cadena SER* –y, *a posteriori*, todo el *Grupo Prisa Radio*– se planteó un proyecto de gestión de contenidos.

La cadena de trabajo de cualquier medio de difusión mediática, en este caso la radio, sigue cuatro fases definidas que, desde una perspectiva organizativa, se tienen muy en cuenta en *Prisa Radio*: planificación de los objetivos, preproducción –donde se incluye la gestión de contenidos de forma teórica, aunque está presente en toda la cadena de producción–, la producción de la programación y finalmente la emisión de los contenidos con fin divulgativo. La duplicación de tareas que supone la unión de varias marcas en una misma organización y la inclusión de nuevos formatos para diferentes sistemas de difusión, como la televisión o el modelo digital, suponen una duplicación de tareas productivas dentro de la misma entidad matriz para cada marca o formato.

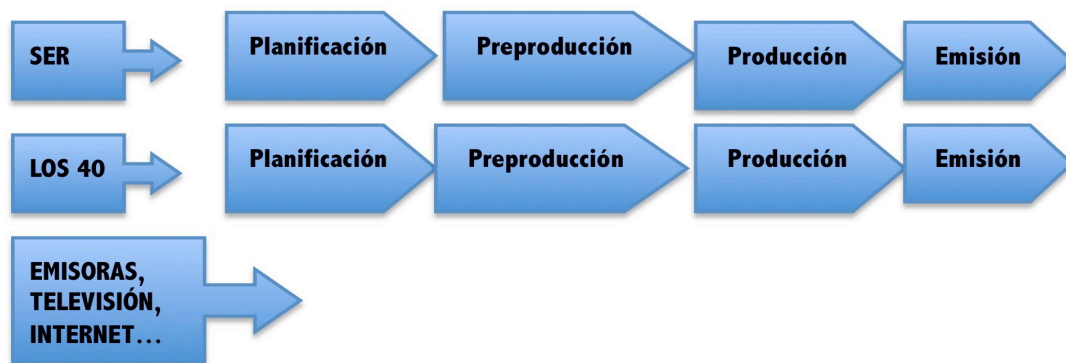


Gráfico 15 Gráfico Ejemplo de la duplicación de tareas en la producción del Grupo Prisa

Radio. Fuente: elaboración propia.

El *Grupo Prisa Radio* ejemplifica este tipo de organización superior que abarca diferentes marcas y formatos y que, por lo tanto, fue testigo de cómo en el seno de cada uno de ellos se realizaba un trabajo paralelo. Habida cuenta de esta situación y tomando como ejemplo iniciativas del ámbito anglosajón, *Prisa Radio* concluyó en 2001 la necesidad de centralizar el proceso de preproducción para satisfacer las necesidades de todas sus marcas a través de un modelo de gestión documental integrado, planteamiento que concuerda con las bases teóricas de la gestión de contenidos empresarial. Así, en 2004, se implantó un modelo de trabajo integrado basado en el CMS *Enciclomedia*.



Gráfico 16 Área de Gestión de Contenidos de la Cadena SER. Modelo de trabajo documental integrado. Fuente: antiguo Departamento de Gestión de Contenidos.

Metafóricamente podría resumirse el objetivo inicial del proceso de integración documental en *Prisa Radio* del siguiente modo: si la cadena de trabajo de la empresa mediática se dividiese en dos grandes bloques, fábrica y distribución, el proceso de gestión de contenidos estaría incluido en la primera fase, donde se tratarían los contenidos –independientemente de en qué fase del proceso de producción se generasen– como si de ladrillos se tratase que se enviarían a la segunda fase, a la fase de distribución, donde los directores de programas adaptarían esos productos en bruto

a sus líneas editoriales, es decir, harían infraestructuras rentables de los ladrillos traspasados que una vez distribuidos pasarían a incluirse de nuevo en el CMS, *Enciclomedia*, cerrando la circulación de contenidos del entorno empresarial. A este proceso es a lo en el ámbito alemán se dio en denominar POPE: *Produce One Publish Everywhere*.

9.1.3.1. Sistema Local y Sistema en Cadena: Redacta y Enciclomedia

Prisa Radio cuenta con sedes en diferentes países del continente americano, además de la red española de emisoras propias, asociadas y afiliadas. Cada emisora cuenta con una herramienta identificada como un entorno de edición para los periodistas con campos de descripción reducidos y de uso interno. Es el sistema local basado en la herramienta *Redacta*.

Cuando el contenido manejado en una emisora local concreta traspasa los intereses locales para alcanzar una transcendencia para toda la marca, el contenido es analizado y seleccionado para pasar a formar parte del CMS. Es el sistema en cadena basado en la herramienta *Enciclomedia*.

Sistema Local:

El sistema local *Redacta* es la aplicación informática presente en cada una de las emisoras del *Grupo Prisa Radio* –independientemente de sus características distintivas–, es su entorno de edición. Las aplicaciones de *Redacta* poseen un espacio reservado para su fonoteca particular, cuya gestión depende exclusivamente de la emisora local a la que se adscribe y se mantiene al margen del Departamento de Documentación Corporativa central en Madrid. En cada fonoteca local los contenidos se conservan el tiempo estipulado por ley y su custodia *a posteriori* depende del criterio de conservación de la emisora local, autónoma en su gestión documental en este sentido.

Los sistemas locales de las diferentes emisoras están interconectadas entre sí con el doble objetivo de saber en qué están trabajando las divisiones locales y, al tiempo, poder intercambiar contenidos custodiados en sus diferentes fonotecas, contenidos que pueden o no pasar a formar parte de *Enciclomedia* (v. 9.2), pero que pueden ser de interés noticioso puntual. Es decir, *Redacta* permite un intercambio de archivos

directos entre emisoras locales además de significar el entorno de edición y archivo local.

Sistema en Cadena:

El sistema en cadena es el que centraliza toda la labor documental del *Grupo Prisa Radio*, apoyando su actividad en el CMS *Enciclomedia*.

La cabecera del sistema de gestión documental integrada de *Prisa Radio* se ubica en Madrid, de este punto depende profesionalmente toda la labor documental de las diferentes marcas de *Prisa Radio*. Y es el equipo de Madrid quien tiene la potestad última en la toma de decisiones en cuanto a las prácticas profesionales, el desarrollo funcional y las modificaciones tecnológicas.

La principal característica del sistema en cadena es la democratización de los contenidos custodiados en *Enciclomedia* para con todo el *Grupo Prisa Radio*, pero la nutrición del sistema cuenta con una estructura muy definida que solamente permite la inclusión de contenidos desde cinco puntos geográficos: España, Colombia, Chile y Argentina, y más recientemente México.

La estructura de todo el entramado tecnológico-informático, aunque tiene su base principal en Madrid, funciona en forma de espejo entre el continente europeo y el americano. La base de datos de Madrid se refleja de forma exacta en la sede de Miami, con el objetivo de facilitar la difusión del archivo en América y, sobre todo, con el objetivo de prestar el servicio de copia de seguridad del capital intangible que suponen los contenidos para el grupo empresarial. Se hacen actualizaciones de las bases de datos dos veces al día.

Así pues, partiendo de dos puntos principales –Madrid y Miami–, se busca suministrar recursos de forma inmediata a todas las sedes del *Grupo Prisa Radio*, reduciendo esfuerzos al basarse totalmente en la transmisión electrónica.

9.1.3.2. Cambio estructural, técnico y funcional hacia un modelo de gestión de contenidos centralizado

El desarrollo del proyecto de un CMS en la *Cadena SER* España, ampliado posteriormente a América, significó un cambio en la cadena de trabajo documental del entramado empresarial.

El proyecto de gestión de contenidos, de naturaleza *in house*, se creó en el seno de la *Cadena SER*, sin recurrir a la compra de un soporte informático comercial. En el año 2001 comenzó a trabajarse en la herramienta que, tras una operación de entre dos y tres años de elaboración, haría realidad el proyecto ideado para gestionar los activos intangibles en el proceso comunicativo de la *Cadena SER* y, posteriormente, de toda el área de influencia de *Prisa Radio*.

Aunque el grueso del cerebro de la operación es obra del personal interno de la empresa, sí se reconoce la colaboración de la consultoría externa Atos Consulting, que ayudó a parametrizar todo el sistema –a definir los campos documentales y las relaciones entre departamentos–, necesario como consecuencia de los problemas suscitados por el hecho de compartir contenidos y herramientas informáticas con diferentes países que, aunque tengan competencia lingüística en un mismo idioma, poseen denotaciones y connotaciones variables a las que era necesario hacer frente de forma organizada para obtener un resultado óptimo.

Para centralizar el trabajo y distribuir los resultados a todas las marcas y formatos se ha dividido el proceso productivo en dos grandes bloques:

- el proceso productivo primario o gestión de contenidos,
- el proceso productivo secundario o gestión de la comunicación.

El primer bloque basa su tarea en mantener activa una base de datos suministradora de contenidos para cada marca y formato. Posteriormente, cada marca adaptará los contenidos recibidos a su línea editorial en el proceso productivo secundario.

De este modo, la cadena de producción se transforma en un modelo integrado frente a un proceso autónomo para cada canal, donde el factor que da coherencia y posibilita la integración del proceso de producción es el elemento tecnológico. Sin embargo,

“no es la implantación tecnológica la novedad en sí misma, sino el modelo funcional para el que se está utilizando dicha herramienta técnica [...] se busca un sistema integrado donde el trabajo sea colectivo y de disfrute conjunto. Bajo esta filosofía la organización departamental es lo de menos, lo importante realmente es que el

modelo de trabajo persista, independientemente de dónde se realicen las tareas [de gestión de contenidos]” (García Lastra, José María, antiguo jefe del Departamento de Gestión de Contenidos, hoy Documentación Corporativa, comunicación personal 27 de julio de 2010).



Gráfico 17 Ubicación del proceso de gestión de contenidos en el sistema integrado de publicación del actual Grupo Prisa Radio . Fuente: antiguo Departamento de Gestión de Contenidos.

A lo largo de 2012 el Departamento de Documentación Corporativa amplió sus competencias para asumir procesos editoriales secundarios, es decir, además de contenedor de contenidos, se ha convertido en plataforma de publicación web, produciendo contenidos susceptibles de divulgación sin supervisión ni redacción por parte del periodista, es decir, listos para ser volcados directamente a través de la web. Para ello, se reforzó la vinculación de las herramientas de gestión de contenidos con las líneas de negocio online, aunque siguen siendo líneas de actuación independientes orgánica y funcionalmente (v. 9.3). Sin embargo y aunque el acceso directo a la publicación web aún no se contempla sin coordinación entre las dos líneas de negocio, analógica y digital, *Enciclomedia* ya ofrece pasarelas automáticas de publicación en las webs corporativas, lo que significa un avance cualitativo en tanto en cuanto huye del concepto de archivo estático para apostar por una plataforma de distribución de contenidos activa y dinámica hacia los nuevos modelos de distribución de contenidos (webs, APP's, telefonía móvil...).

9.2 Plano organizativo

9.2.1 Organigrama departamental

Prisa Radio puede considerarse una organización moderna que atiende al modelo divisional (v. Bloque II, cap. 3), cuyas divisiones atienden a mercados geográficos pese a no ser fruto del crecimiento de una misma empresa, sino de la adquisición de nuevas marcas por parte del *Grupo Prisa* que, como conglomerado empresarial enfocado a la educación, información y entretenimiento basa, además, sus divisiones en productos o formatos.

Como especificaban las profesoras de Mateo, Bergés y Sabater (2009: 203), este modelo organizativo es típico de multinacionales o grupos empresariales, sin embargo cada marca perteneciente a la matriz empresarial, puede organizarse de forma autónoma siendo compatible un esquema jerárquico clásico. En el antiguo Departamento de Gestión de Contenidos de la sede central de *Prisa Radio* en Madrid, el organigrama planteado se adaptaba, hasta 2010, a la estructura del modelo clásico lineal-staff, característico de empresas de complejidad tecnológica, productiva, financiera y fiscal creciente caracterizado por delegar parte de las funciones de los directivos en un personaje asistente con función consultiva para con la dirección en temas especializados, pero sin autoridad directa sobre los puestos subordinados, preservando, de este modo, la línea jerárquica única.

Como puede observarse en el gráfico que sigue, existía también un área consultiva en el segundo nivel jerárquico como ayuda de especialistas a los directores de sección integrado por un consultor senior y otro especializado en música que apoyaban transversalmente a todo el departamento.

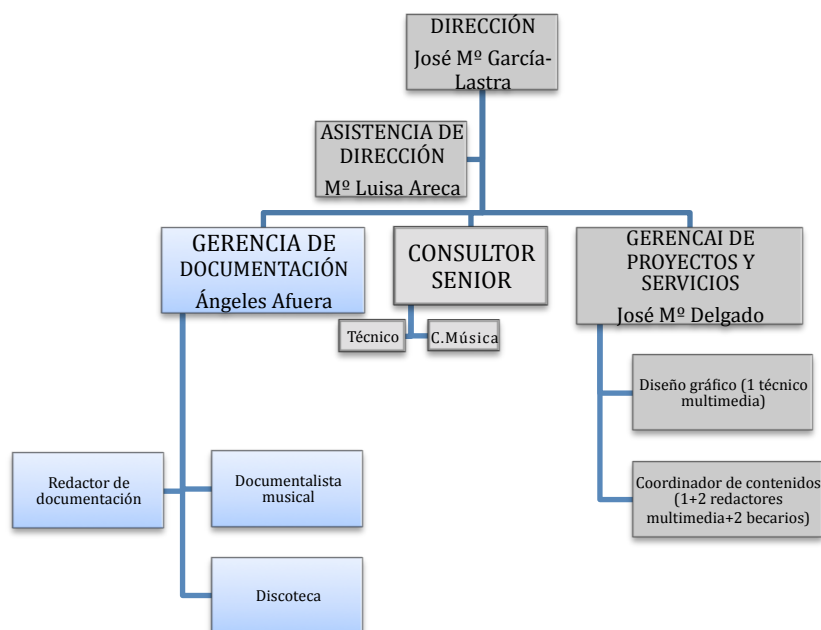


Gráfico 18 Anterior organigrama del Departamento de Gestión de Contenidos de la Cadena SER. En gris las ramificaciones suprimidas en el actual departamento de Documentación Corporativa.

En julio de 2010, el Departamento de Gestión de Contenidos fue disuelto de forma paralela a un proceso de reorganización interna empresarial. En su ausencia se creó el Departamento de Documentación Corporativa dependiente de la Dirección General de *Prisa Radio*; es decir, se convierte en cabecera documental de todo el grupo: cada marca radiofónica en el ámbito americano pertenece organizativamente a su empresa nacional, pero profesionalmente a la sede de *Prisa Radio* en Madrid. Se han suprimido las figuras consultivas asemejando el modelo de organización al clásico lineal-jerárquico con las variables propias de un entramado empresarial en red tan amplio como el que forma el *Grupo Prisa Radio* en su conjunto.

El cambio en la nomenclatura del departamento representa también cambios organizativos en cuanto a divisiones funcionales y sus competencias. Las funciones propias del antiguo Departamento de Gestión de Contenidos se disocian ahora en dos áreas departamentales vinculadas, pero con competencias y dependencias propias: Documentación Corporativa y Organización y Sistemas, departamento al que pasan las competencias de la antigua área de Proyectos y Servicios (en gris en el cuadro anterior).

El esquema organizativo de la plantilla en el primer cuatrimestre de 2013 responde al siguiente desglose: dirección de Documentación Corporativa (1) Ángeles

Afuera; Discoteca (trabaja sobre *Enciclomedia*, 7 becarios y 1 responsable, contratado externo); Archivo Histórico (trabaja sobre *Enciclomedia* (1 becario); Informativos (trabaja sobre *Redacta* (3 contratados y Ángeles Afuera responsable a su vez de esta sección documental).

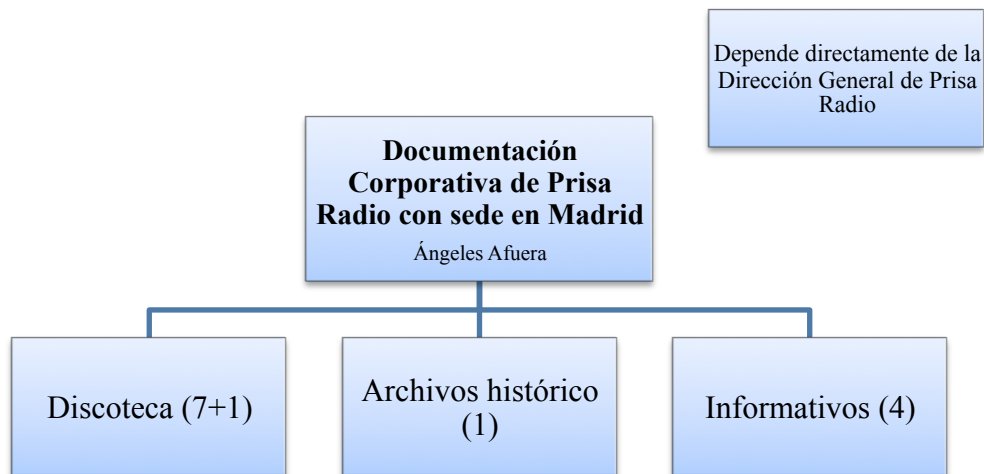


Gráfico 19 Organigrama de Documentación Corporativa en la sede de Madrid. Fuente: elaboración propia.

Las competencias del actual Departamento de Documentación Corporativa se dividen en:

1. Dirección de Documentación Corporativa, cuya máxima autoridad es el Jefe del Departamento. Tiene como fin organizar y supervisar el trabajo de los procesos editoriales primarios desarrollados en esta área y para ello:
 - Define la normativa y las guías de estilo a seguir por los trabajadores que nutren *Enciclomedia*.
 - Supervisa los contenidos que se convierten en fondos permanentes de la base de datos *Enciclomedia* a ambos lados del Océano Atlántico.
 - Gestiona la edición de contenidos susceptibles de publicación o emisión directa, actividad añadida que identifica este servicio como plataforma de publicación.

2. Redactores de documentación general y deportiva: realizan la tarea documental –selección, catalogación y recuperación– de los fondos propios y ajenos emitidos por la cadena:
 - Como función documental, los trabajadores atienden las demandas de los usuarios, mantienen activo el fondo de contenidos –hemeroteca y biblioteca– y elaboran contenidos de previsión de elaboración propia en el Departamento de Documentación Corporativa –efemérides, biografías...–
3. Documentación musical. Atiende a las cinco emisoras musicales adscritas a la empresa –*Los 40 Principales*, *Cadena Dial*, *M80*, *Máxima FM* y *Radio Olé*–. Además de las funciones documentales que aplican sobre el continuo, desde Documentación Corporativa se atiende a exigencias concretas de la radio temática: recopilan noticias musicales, documentan cada novedad musical, realizan biografías y efemérides musicales y mantienen una base de datos de recursos de programación sonora adaptados a las emisoras musicales.
4. Discoteca Corporativa. Tratan los contenidos sonoros adquiridos por la empresa de forma externa en todos los formatos, adaptándolos a las exigencias del departamento interno.
5. Antigua Gerencia de Proyectos y Servicios. Esta exenta subdirección tenía como fin el apoyo al funcionamiento del departamento de forma transversal: atendía a las actividades de capitalización de contenidos, coordinando cursos de formación y las relaciones entre las emisoras creaba además un E-Boletín informativo para la organización sobre las novedades de la base de datos, y elaboraba el producto *Más Radio* con contenidos periodísticos y musicales, además de gestionar los perfiles de usuario. Actualmente esta gerencia se incluye dentro del Departamento de Organización y Sistemas –cuestiones informáticas, simplificando–, parte de sus competencias siguen en activo y, sin embargo, como consecuencia del cambio de ubicación y de las reducciones presupuestarias justificadas con la crisis actual, otras han desaparecido o menguado su actividad, entre ellas las relacionadas con la rentabilización de los contenidos a través de su venta o como suplemento para captar a oyentes potenciales o fidelizar a los activos.

El modelo de trabajo se mantiene tras el cambio organizativo del 2010, pero desde una perspectiva jerárquica la labor documental ha ascendido de rango en *Prisa Radio*,

convirtiéndose en un departamento autónomo dependiente directamente de la dirección del conglomerado empresarial. Sin embargo, las reestructuraciones organizativas que desde hace unos años se están produciendo en *Prisa Radio* España – fundamentalmente propiciadas por reajustes económicos, voluntarios o forzosos– no garantizan la perdurabilidad del esquema departamental, la prioridad actualmente es la salvaguarda del modelo de trabajo. “Es muy importante que la coordinación entre España y Latinoamérica funcione, somos un todo” (Ángeles Afuera, comunicación personal, 25 de abril de 2012).

9.2.1.1 Perfil de usuario: acceso y modificación de contenidos

Si entendemos *Enciclomedia* como un entorno de consulta para todo el personal de la empresa y como entorno de producción sólo para el personal del Departamento de Documentación Corporativa, cabe preguntarse si existen perfiles de usuario en cuanto al acceso y modificación de contenidos y/o parámetros descriptivos en el modelo funcional.

En cuanto al acceso a los contenidos de *Enciclomedia*, todas las emisoras de *Prisa Radio* pueden acceder a casi la totalidad de los contenidos del repositorio del conglomerado radiofónico (v. 9.2.2), las diferencias entre perfiles de usuario radican principalmente en la posibilidad de manipulación de esos contenidos.

Existen perfiles de usuario rigurosamente descritos que condicionan los privilegios en el uso de la herramienta *Enciclomedia*. El Departamento de Organización y Sistemas es el encargado de establecer las licencias de los usuarios en base a una serie de variables como cargo o competencias de su trabajo. A grandes rasgos existen tres perfiles entre los profesionales del Departamento de Documentación Corporativa:

- perfil de documentalista: puede extraer y volcar contenidos.
- superperfil: puede acceder a parte del esqueleto del sistema informático, además de manejarlo, por ejemplo creando personajes en su sistema de clasificación.
- administrador: acceso completo al corazón de *Enciclomedia*. Solo poseen este perfil el equipo de Organización y Sistemas y la jefa del Departamento de Documentación Corporativa.

Las variables a tener en cuenta a la hora de crear perfiles de usuario –entiéndase en este caso a personal de otros departamentos– son el tipo de contenidos que solicitan, el cargo del usuario y la sección en la que se trabaja, es decir, las competencias del trabajador:

- los fondos a los que se solicita tener acceso: música, fotos, fonoteca, videoteca, listas, bases de datos, textos, efectos...

- el cargo del usuario: coordinador, redactor, comercial...

- el centro en el que trabaja: en función de si el centro al que se adscribe un usuario es propio, asociado o afiliado –en vinculación y responsabilidad para con la empresa matriz– variarán sus libertades de actuación en *Enciclomedia*.

- el canal para el que se trabaja: el ejemplo más destacado es el portal de radio online y la radio convencional. Aunque están íntimamente relacionados, la distribución digital y la hertziana se gestionan de forma independiente, son divisiones empresariales autónomas dentro del mismo conglomerado mediático y, aunque se refieren a una misma marca, sus perfiles de usuario están diferenciados.

La capacidad de modificación de contenidos o de parámetros de la plataforma multimedia *Enciclomedia*, es competencia solamente de la sede documental de Madrid, donde la jefa de la cabecera de Documentación Corporativa de *Prisa Radio* y un órgano consultivo de ser pertinente, están capacitados para realizar cambios relevantes como introducir términos en el tesoro y el listado de autores o modificar lenguajes documentales. La razón de esta centralización es evitar duplicaciones y conflictos lingüísticos, habida cuenta de que se trabaja en un área hispanohablante muy amplia que posee diferenciaciones lingüísticas connotativas y denotativas.

A continuación se presenta el pantallazo de una búsqueda de noticias textuales en la base de datos de *Enciclomedia* desde un perfil de administrador. Nos sirve para observar parte de las licencias de este perfil: al lado del listado se ven una serie de iconos de colores activos y cada uno de ellos tiene una función diferente: aceptar, borrar, enviar, modificar...otros perfiles con menos privilegios verían menguadas las opciones activas, por ejemplo borrar un contenido.

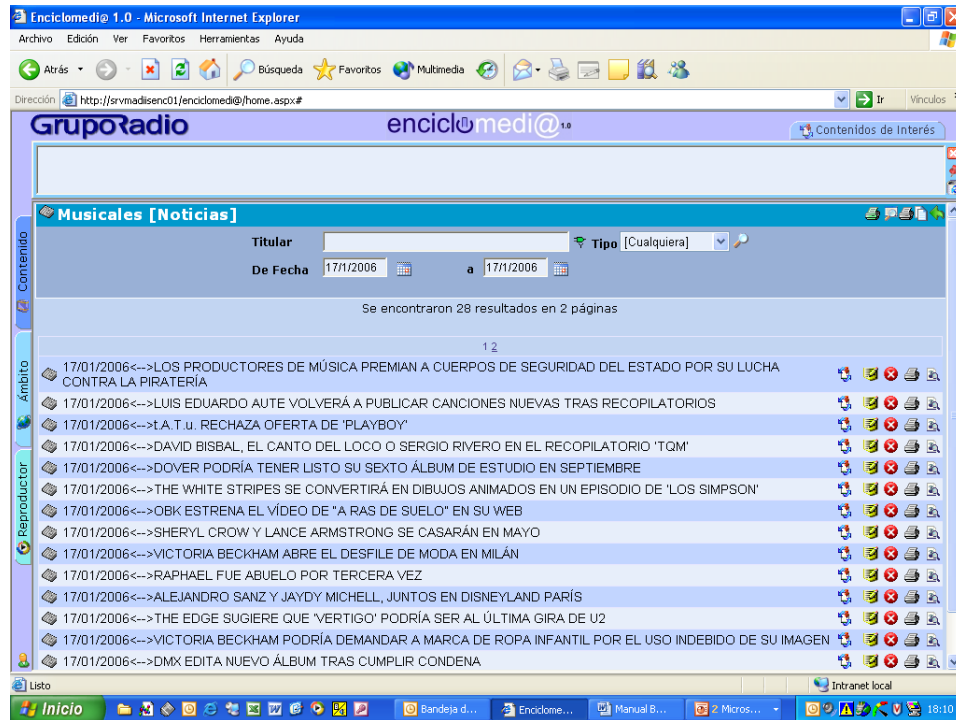


Imagen 2 Visualización del resultado de una búsqueda en Enciclomedia con el perfil de administrador. Fuente: Departamento de Documentación.

9.2.1.2 Despliegue del proyecto: ampliación de la red de trabajo y actual radiografía de Enciclomedia

Como se ha dicho anteriormente, fue en 2004 cuando el proyecto de creación de un CMS en *Prisa Radio* se hizo tangible desde entonces se han sucedido mejoras periódicas en el sistema que afectan directamente a sus funcionalidades y a su cobertura geográfica, influyendo en el organigrama departamental:

En el año 2009 se ejecutaron los siguientes proyectos de ampliación y mejora:

- se dio el pistoletazo de salida a la implantación de *Enciclomedia* en todo el ámbito de *Prisa Radio*.
- se renovaron los certificados de seguridad y mejora del sistema de centros asociados y afiliados (consulta y *newsletter*).
- se introdujeron nuevas funcionalidades: ayuda *online* y mantenimiento de los manuales; formación online; RSS; personal (locutores, DJ); gestión de parrillas y cursos de radiofórmula; sistemas de distribución de agencias en Chile y Colombia, o gestión de mantenimiento de usuarios en España, Chile y Colombia.
- constitución y mantenimiento de usuarios en Argentina, México, Panamá, Miami, Costa Rica, Guatemala, Ecuador.

Las prestaciones de *Enciclomedia* han ido ampliándose y perfeccionándose desde su instalación paralelamente a actualizaciones de consultoría y ejecución de proyectos interdepartamentales.

En el año 2010 las líneas de mejora se resumían en:

- Cierre de un acuerdo con las cuatro principales *majors* de distribución musical (Universal, Sony BNG, Warner y EMI) para la migración automática de los fondos musicales contratados al fondo corporativo. Esto implica la redesccripción de los fondos para adaptarlos al modelo de *Prisa Radio*.
- Mantenimiento en la excelencia de la labor documental del ámbito convencional y musical.
- Creación del archivo de la *SER*, definición de planes de actuación para el movimiento de fondos históricos documentales constituyentes del Fondo Documental Histórico de *Prisa Radio*.

Tres años más tarde hay nuevas aplicaciones funcionales o nodos en *Enciclomedia*:

- Tras formalizar el acuerdo con las *majors*, se han introducido ingestas masivas de contenidos en las bases de datos de *Enciclomedia* –existe una vinculación estrecha entre *Prisa Radio*, cabecera de importantes marcas musicales en el Estado español, y las grandes distribuidoras musicales a nivel mundial– y, consecuentemente, se ha ampliado el número de nodos en el sistema informático adecuando, por ejemplo, el de gestión de listas a la totalidad de los productos musicales de *Prisa Radio*.
- A lo largo de 2013 se hizo realidad el proyecto de inclusión de México como nuevo pilar en el proceso de nutrición de *Enciclomedia* conjuntamente con la sede central de Madrid y los tres puntos claves en América: Colombia, Chile y Argentina.
- otras de las novedades más recientes son las relacionadas con el nodo de acceso al fondo histórico, ahora digitalizado en su totalidad o la adaptación de nodos al tratamiento de contenidos audiovisuales cuya relevancia es cada vez más importante como consecuencia de la proliferación del modelo de distribución digital. En relación a los contenidos visuales se ha creado un nodo para gestionar los videoclips de los 40 *Principales* de forma exclusiva y se ha perfeccionado el servicio de videoteca que ahora vincula más contenidos añadidos a los archivos sonoros de música comercial como las letras de las canciones, información sobre el artista, álbum, etc.

“Lo que se pretende es que todos los contenidos se almacenen en *Enciclomedia* y se difundan por diferentes canales y soportes, si bien en estos momentos estamos en la fase de implantación. Por ejemplo, en España, tanto los contenidos audiovisuales de *Los40.com* como lo que se emite a través de los *players* salen directamente del gestor de contenidos de *Enciclomedia*, así como gran parte de los de Chile y en breve, los de México y Colombia. Sin embargo, siguen existiendo contenidos que se alimentan por parte de las redacciones de cada producto” (Afuera, comunicación personal, 18 de abril de 2013)

Atendiendo a la organización departamental, se han definido relaciones entre los distintos puntos geográficos de *Prisa Radio* que han consolidando un nuevo mapa de actuación. Así, el esquema de gestión de contenidos integrado de *Prisa Radio* se dibujaría del siguiente modo:



Gráfico 20 Organigrama del Grupo Prisa Radio desde la perspectiva de su actividad documental. Fuente: elaboración propia

9.3. Plano funcional: flujo de trabajo documental

9.3.1 Fondos documentales y bases de datos: canales de entrada y salida

Enciclomedia, como herramienta de trabajo y almacenamiento, describe y gestiona los fondos documentales, patrimonio intangible del grupo empresarial. Para describir el proceso documental es imprescindible conocer la clasificación de sus contenidos (Afuera, 2007: 95 & entrevista personal, 25 de abril de 2012).

1. Documentación escrita de producción ajena a la empresa

- Hemeroteca: se conservan dos ejemplares en papel durante 15 días de los periódicos más importantes del Estado español –de ámbito generalista (*El País*, *El Mundo*, *ABC*, *La Razón*, *La Vanguardia*...), económico (*Expansión*, *Cinco Días*) y deportivo (*AS*, *Marca*...)– y ámbito internacional –*Le Monde*, *Wall Street Journal*, *Herald Tribune*–. accesibles desde Documentación Corporativa y Servicios Informativos.
- Bases de datos de prensa: suscripción a repositorios de prensa de producción ajena como complemento para las necesidades de redacción de los informativos y programas. Entre las más utilizadas: *El País*, *El Mundo*, *Efedata* o *Mynewsonline*.
- Biblioteca: compuesta generalmente por obras de consulta y literatura gris debidamente descrita de forma documental (“título”, “autor”, “fecha de edición”, “editorial”, “materia”). Aquí se incluyen también reseñas para facilitar la búsqueda en texto libre.
- Revistas de información general: depósito de revistas custodiadas durante un año y volcadas en *Enciclomedia* para facilitar su recuperación.

2. Documentación escrita de producción propia

- Base de datos de noticias musicales: cada día se añaden entre treinta y cuarenta noticias en relación al panorama musical procedentes de fuentes ajenas y propias –webs oficiales, revistas musicales del grupo o ajenas, casas discográficas, periódicos o agencias de noticias) que, posteriormente, se catalogan y almacenan en *Enciclomedia* de forma que se presentan a

disposición de todo el personal de la empresa de forma automática a través de *Enciclomedia* misma o de un boletín informativo de creación diaria.

- Base de datos de biografías musicales: biografías de personajes y grupos, incluyendo datos personales y profesionales, cuya actualización es diaria y visible en *Enciclomedia*.

- Base de datos de álbumes musicales: en vista de la importancia de las cadenas musicales, la documentación en este campo es fundamental y abarca gran parte del trabajo del departamento. Cada novedad que entra en las listas debe estar descrita en base a las normas estipuladas y de forma rápida para poder informar a los presentadores sobre ello. Manteniendo fidelidad a la clasificación de Ángeles Afuera, el proceso a seguir en este caso es el siguiente.

- las novedades se cuelgan en el nodo “Listas” de *Enciclomedia* de forma digitalizada para su óptimo uso;
- se cubren los campos descriptivos a través de la información que envían las discográficas y otras fuentes *online* o en formato físico, además de posibles complementos del tipo entrevistas;
- con los datos obtenidos se elabora una ficha del disco o colección que atiende a ítems descriptivos de su producción, de su contenidos contenido y de su soporte físico, además de los datos del autor. Estos datos estarán vinculados de tal manera que cuando se busque cualquiera de ellos se visualizarán los demás.
- cada novedad se vincula al personaje y se describe de acuerdo a los descriptores del tesoro utilizado en *Enciclomedia*.
- semanalmente en la intranet de la empresa se da noticia de cada paquete de novedades.

- Base de datos de efemérides: recopilación de acontecimientos musicales, en este caso, por fechas. Esta práctica facilita la creación de noticias, comentarios, críticas...de forma contextualizada. Este apartado se divide en “cumpleaños”, “efemérides” propiamente dichas y los “números 1 de los 40” de forma retrospectiva.

Elaboración de dosieres y publicaciones para los grandes acontecimientos de cualquier índole temática principalmente destinados a los Servicios Informativos al servicio de programas en directo u otras naturalezas. Se conservan tanto en formato físico como digital. La elaboración es propia del servicio de documentación y en la fuente de la misma se cita dicho departamento.

3. Documentación sonora: es un pilar básico de un departamento de documentación de un canal radiofónico y se divide en:

- El Continuo: grabación digital y automática de las veinticuatro horas de emisión de las cadenas del grupo –*Cadena SER* y musicales–. Se conserva en *Enciclomedia* a disposición de la plantilla de documentación o de los usuarios. Se pueden solicitar cortes de un tiempo determinado de antemano.
- El Archivo Temporal de Contenidos (ATC): almacena temporalmente, en soportes externos a la plataforma multimedia, las grabaciones realizadas en el exterior –entrevistas, ruedas de prensa...– manteniendo la descripción documental de forma rigurosa.
- La Fonoteca. Se divide en:
 - Fonoteca Histórica: conserva la producción propia de la *Cadena SER* desde los años 50 y, como se ha dicho en la introducción de este estudio de caso, consta fundamentalmente de seriales o teatro radiofónico, aunque también contiene programas clásicos de la cadena.
 - Fonoteca Actual: fondo sonoro más significativo en volumen, preserva contenidos de gran relevancia informativa para *Prisa Radio*, tanto piezas finales como brutos.

Con el proyecto de centralización documental, se migraron a *Enciclomedia* de forma íntegra sólo dos tipos de fondos: la música digitalizada, que convive con la discoteca física, y la fonoteca de la base de datos creada en 1989 –esta fonoteca sufrió dos migraciones de *Basys* a *Dokumentor* y de éste a *Enciclomedia*–. El archivo gráfico y la videoteca se han ido nutriendo desde 2004 cuando se implanta *Enciclomedia* de forma gradual.

Actualmente, como consecuencia de la convergencia multimedia, el equipo de Documentación Corporativa trabaja con un formato de contenidos antes inexistente en el campo radiofónico: los audiovisuales. Para adaptarse a las exigencias de este nuevo formato se han creado y mejorado nodos en el entorno *Enciclomedia* como el de videoteca o el de videoclips que han sido objeto de un perfeccionamiento profundo vinculando los vídeos al nodo de canciones y a toda la información relativa al artista protagonista y a su discografía. La procedencia de estos contenidos audiovisuales es generalmente ajena, proveniente de las discográficas o de agencias y productoras, a excepción de grabaciones de los conciertos como por ejemplo los básicos de 40 principales de producción propia.

9.3.2 Proceso documental

En este punto se va a describir el proceso de tratamiento documental de *Prisa Radio* en Madrid paso a paso.

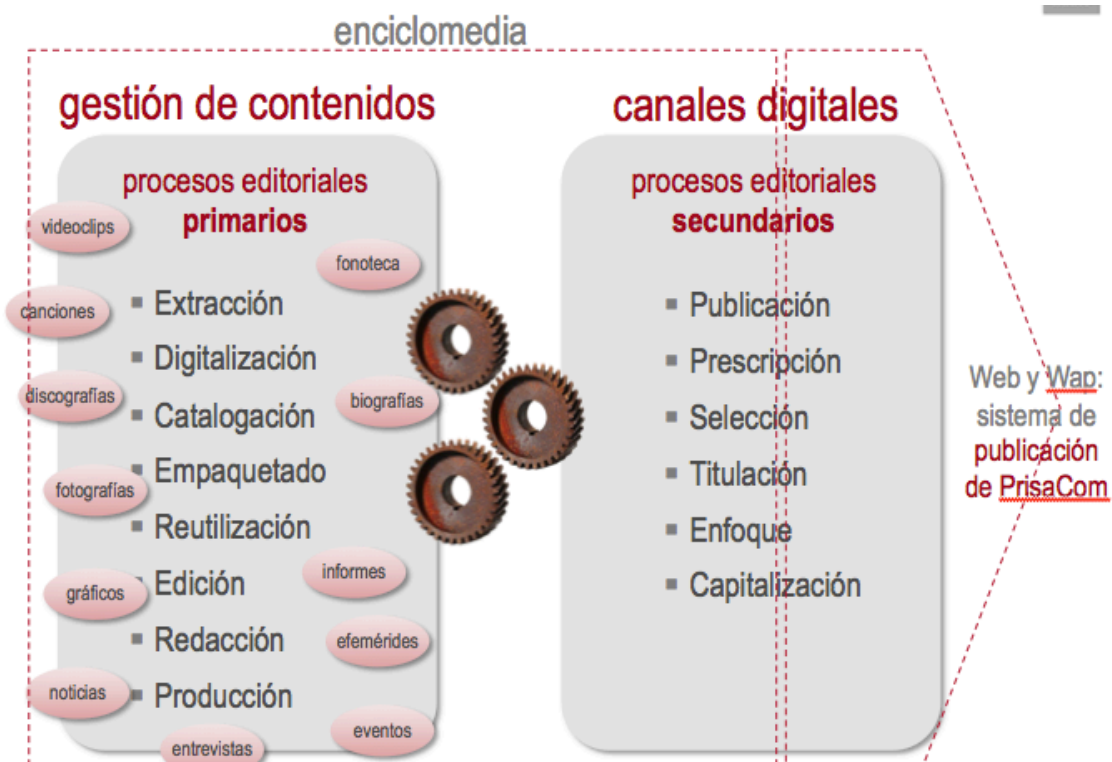


Gráfico 21 Funciones realizadas en la fase de preproducción y producción digital. Fuente: Antiguo Departamento de Gestión de Contenidos

9.3.2.1 Selección, Catalogación y Análisis Documental

El Departamento de Documentación Corporativa de Madrid, como se ha venido diciendo, coordina el proceso de alimentación de *Enciclomedia* en todo el área de *Prisa Radio*. En el ámbito nacional atiende al proceso documental de las marcas españolas –obviamente las naturalezas de estas marcas son dispares y sus exigencias son diferentes en naturaleza y frecuencia de peticiones de contenidos–.

Los canales de entrada de contenidos en Documentación Corporativa está representada en la clasificación de fondos documentales previamente expuesta, entonces el siguiente paso es la selección de contenidos que pasarán a formar parte del fondo documental del departamento:

Proceso de selección

En el proceso de tratamiento documental, la seleccionar los contenidos que pasarán a formar parte de los fondos gestionados documentalmente es una de las decisiones más importantes, responsable de engrosar el repositorio común de *Prisa Radio*.

En el punto 9.1 se describen sutilmente las características de los diferentes fondos documentales y se observa cómo el proceso de selección varía en función de la naturaleza de los contenidos. Por ejemplo: los periódicos físicos se guardan 15 días, las publicaciones periódicas un año, las suscripciones a bases de datos de prensa permiten el acceso de forma ilimitada y los contenidos musicales provenientes de las discográficas se describen y guardan en su totalidad. El proceso se complica cuando hablamos de contenidos informativos de producción propia.

En el caso de los contenidos de naturaleza noticiosa, el proceso de selección y por tanto de nutrición de contenidos en la base de datos, se dibuja variable en contraposición al protocolo de actuación que afecta a otras tipologías de fondos como los discográficos. Este proceso de selección es responsabilidad de los cinco puntos estratégicos de *Prisa Radio* ya mentados, Madrid, Bogotá, Santiago de Chile y Buenos Aires y México. Cada una de estas localizaciones claves posee su propio sistema de selección en base a la relevancia informativa contextual, pero siempre bajo supervisión y visto bueno de Madrid, cabecera del modelo de trabajo y coordinador de la ingesta de contenidos.

Aunque se presuponen paralelos, prestamos especial atención al caso español: por un lado se guarda la emisión completa sin descripción documental, algo que exige la ley; por el otro, se guardan tanto cortes de emisión como brutos desde un criterio basado en una mentalidad de trascendencia informativa. Este último concepto, abstracto por definición, puede resumirse en la conservación de todos los contenidos con importancia informativa o histórica para la nación o la empresa, pero por su condición imprecisa existen contenidos susceptibles de duda, situación que se solventa de forma conjunta entre periodistas y documentalistas en Madrid: aunque la decisión última del proceso de selección recae en la dirección del Departamento de Documentación Corporativa, frecuentemente se realizan reuniones entre los jefes de sección y la responsable de este departamento que, a efectos de esta reunión, funciona como otra jefa de sección más y ahí, de forma conjunta, se decide qué contenidos pasan a ser custodiados en *Enciclomedia*, previo tratamiento documental.

Anteriormente a este sistema de selección no se guardaba la totalidad de la emisión de las cadenas –ahora sí, por obligación legal e interés empresarial–. Así, antes el proceso de selección cobraba incluso más importancia, pues lo ignorado se condenaba al olvido. Hoy, en el peor de los casos, si algo no ha sido seleccionado para su tratamiento e inclusión en el gestor de contenidos, gracias a los continuos puede recuperarse igualmente, aunque requiera más tiempo y esfuerzo.

Es importante matizar la vinculación entre el servicio de Documentación Corporativa de *Prisa Radio* y la línea de negocio online en lo que respecta a la selección y archivo de contenidos. El servicio de Documentación Corporativa suministra fondos a la web e incluso publica contenidos empaquetados y listos para la difusión, es decir, interviene en el proceso de preproducción y sin embargo, el Departamento de Documentación Corporativa no está obligado a guardar el mismo material que guarda la web; tienen criterios de trascendencia informativa diferentes porque diferente es su modelo de trabajo, condicionado por el medio de difusión. Así un contenido noticioso puede cumplir los requisitos de relevancia informativa para ser seleccionado y pasar a formar parte de *Enciclomedia* sin embargo, anécdotas de programas, curiosas para el usuario real o potencial pueden ser seleccionadas por la línea de negocio online para su difusión web, pero por no cumplir los requisitos establecidos por *Enciclomedia*, ser obviados por Documentación Corporativa.

Catalogación y análisis documental

Una vez seleccionados los contenidos susceptibles de perennizarse en el CMS *Enciclomedia*, se procede a los siguientes pasos en la cadena de tratamiento documental:

- Catalogación: según los campos establecidos en la herramienta *Enciclomedia* que, como se ha mencionado en el plano descriptivo, son más amplios y rigurosos que en el caso de su herramienta complementaria, *Redacta*.

Para realizar este proceso se cuenta con dos sistemas de clasificación definidos: un tesoro de creación propia y un listado de personajes.

El tesoro fue exportado inicialmente del diario *El País* y, *a posteriori*, adaptado a las necesidades del contexto radiofónico, existe la posibilidad de modificar sus descriptores –añadir, borrar o modificar– previa justificación. Este privilegio debe ser consensuado y una vez más, la decisión final corre por cuenta del Departamento de Documentación Corporativa de Madrid.

El caso de los listados de personajes es, quizás, uno de los aspectos más delicados de la actividad documental. Para evitar problemas de duplicaciones o errores de transcripción, todo el proceso de gestión de esta lista se realiza desde Madrid, incluidas las aportaciones de Latinoamérica. Existen cuatro personas destinadas a esta labor: dos crean personajes de música y dos crean personajes generales, siempre supervisados por la responsable del departamento. Existe la posibilidad de borrar personajes que por su presencia noticiosa temporal se han visto vinculados a una ficha de descripción, pero que con el tiempo han perdido relevancia informativa convirtiéndose en anónimos. En este caso, aún borrado su nombre del listado de personajes, siempre podrá buscarse al personaje en cuestión a través de texto libre en *Enciclomedia*.

Además de estos dos parámetros, a la hora de describir documentalmente un contenido de acceso a *Enciclomedia* se tienen en cuenta aspectos formales como “título”, “fecha”, “género periodístico”, “programa de emisión” o “autor”.

- Descripción: se trata, en este caso, del análisis del contenido almacenado atendiendo a criterios descriptivos periodísticamente hablando, es decir, dando respuesta a las 5W –qué, quien, cuándo, dónde y cómo–.

- Transcripción: para localizar fragmentos sonoros en un corte de voz o un continuo, los documentalistas deben hacer una transcripción escrita de la voz sonora para localizar los pasajes exactos que interesan recuperar. En la mayoría de los casos, breves, se transcribe de forma textual prácticamente la totalidad del contenido sonoro, no necesariamente de forma literal. En el caso de programas especiales, característicos por su larga duración, el proceso se limita a una breve reseña y a señalar palabras clave.

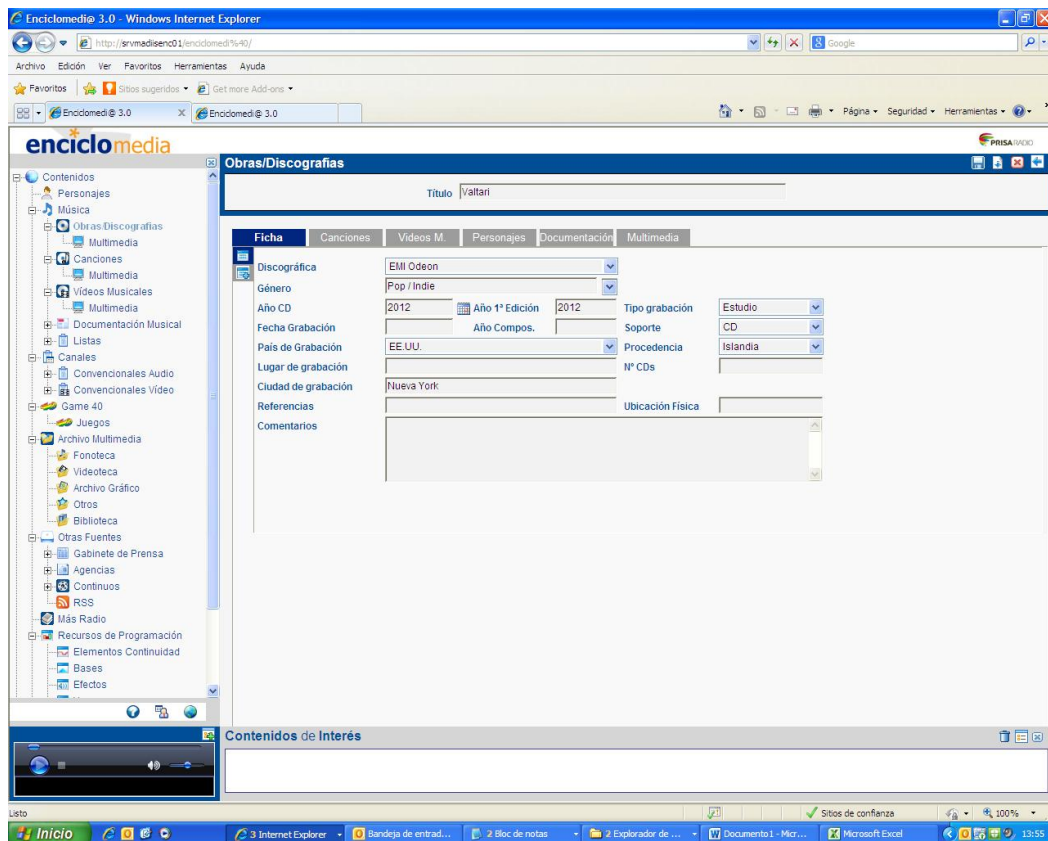


Imagen 3 Descripción musical en Enciclomedia. Fuente: Documentación Corporativa

Archivo de contenidos

Los contenidos se guardan de forma perenne. Anteriormente se realizaban expurgos aproximadamente cada diez años y los criterios que se seguían se basaban fundamentalmente en el uso de los contenidos. Actualmente, sin embargo, se guarda de forma indefinida todo contenido incluido en *Enciclomedia*. En lo que respecta a los lenguajes documentales sí se realizan modificaciones de forma más frecuente.

9.3.2.2 Recuperación de los contenidos

El proceso de descripción, almacenamiento y empaquetado de contenidos tiene como fin la reutilización de los mismos, independientemente de su fin. La función de recuperación de contenido es, por lo tanto, la parte visible del trabajo departamental.

El acceso a *Enciclomedia* es libre desde todos los puntos geográficos del *Grupo Prisa Radio*, todos los integrantes del grupo tienen acceso al entorno multimedia, contemplándose excepciones con respecto a la naturaleza del contenido y no al perfil del trabajador. Entre estas excepciones podemos destacar, por ejemplo, los audios de conciertos básicos de los 40 Principales que, por cuestiones de derechos legales, solo pueden ser emitidos una vez y a los que, en este caso y para evitar usos indebidos, se añaden restricciones de acceso desde *Enciclomedia* impidiendo que una emisora pueda volver a emitir en antena ese contenido cuantas veces quiera. La razón de la libertad de acceso a casi la totalidad de contenidos de *Enciclomedia* se justifica en la propiedad de los derechos de dichos fondos bien sea por su compra –por ejemplo la biblioteca de música de librería (música no comercial, con fin radiofónico) por la que se compran derechos de emisión en España y Latinoamérica–, o porque son de producción propia.

Así pues, la búsqueda y recuperación de contenidos, bien sea de forma autónoma por parte del usuario, bien sea a través de solicitudes al Departamento de Documentación Corporativa ofrece las siguientes modalidades en función de la naturaleza del contenido cuya descripción está, obviamente, adaptada a sus características: la búsqueda simple y la búsqueda avanzada cuyos campos de búsqueda se amplían para especificar el contenido de forma más concreta (Afuera, 2007: 100; Afuera, 2010 y entrevista, 25 de abril de 2012)

Recuperación textual de noticias. La *búsqueda simple* cuenta con los siguientes campos de búsqueda: titular, tipo de noticia –conciertos, festivales, lanzamientos, listas de ventas, noticias internacionales, noticias nacional-latino..., fechas de inicio y fin de búsqueda–. La *recuperación avanzada* cuenta además con las siguientes opciones: origen –referido a la fuente–, autor de la noticia, personaje al que se vincula la noticia y texto libre –donde se pueden incluir palabras que se incluyan en el texto de la noticia relacionadas mediante operadores *booleanos* “and”, “or”, “not” y “or not”.

Cuando se realiza una búsqueda, sea simple o avanzada, se recupera un listado de posibles noticias y es aquí cuando pueden observarse las restricciones en el uso del contenido obtenido en función del perfil de acceso:

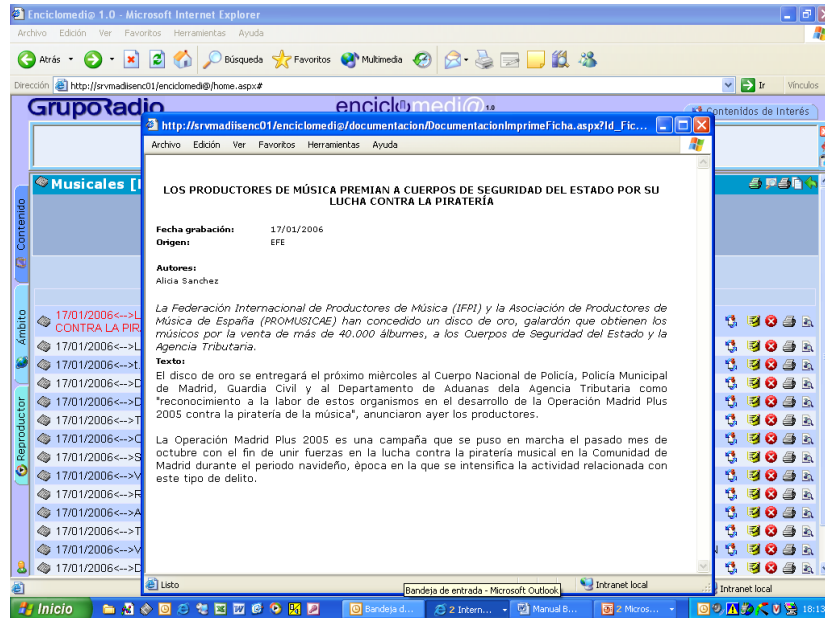


Imagen 4 Visualización de una lista de resultados de una búsqueda en Enciclopedia. Fuente: antigua Gerencia de Documentación, 2010

Recuperación de documentos sonoros. En este caso la pantalla de búsqueda muestra por defecto las últimas fichas catalogadas e incluidas en la base de datos, ya sean de la *Cadena SER* o de las emisoras musicales, dando la opción a crear carpetas de emisión según la demanda del usuario.

Una vez más, puede realizarse una búsqueda simple cuyos campos son: “título”, de la forma más abreviada posible; “fechas” de inicio y fin de la búsqueda, y “personaje” al que se vincula el contenido. O se puede acceder a una búsqueda avanzada que añade los campos de “origen” –aunque la Fonoteca de la *Cadena SER* se constituye fundamentalmente de producción propia, hay también contenidos ajenos a la empresa que deben especificar su procedencia–, “idioma” del documento sonoro, “autor” –referido al documentalista que trató ese contenido–; “calidad” de la información –teléfono, directo.–, “duración”, “soporte” de almacenamiento –aunque actualmente todos los contenidos se almacenan en formato digital, anteriormente no era así y figuraba el formato del contenido, ya fuese CD, DVD, cassettes, DAT...–, “número” de soporte, “género” del contenido –existe una clasificación interna para

este asunto donde se enumeran posibles géneros: actos varios, conciertos, crónicas, debates, declaraciones, documentos sonoros (donde las palabras no son lo más importante), emisiones sin editar, entrevistas, festivales, judiciales, mítines, publicidad...–, el “personaje vinculado” –es decir, al que se vincula el contenido, ya sea como parte activa del documento sonoro o pasiva, en este caso, hay tres posibilidades: casos periodísticos en los que se recuerda un nombre en concreto, personajes que aún no hacen declaraciones, pero a los que se vinculan muchos documentos sonoros (por ejemplo, a las Infantas de España) o por alusiones a un personaje concreto– y, finalmente, el “texto libre”, cuyo funcionamiento es exacto al de la recuperación de noticias.

También existen diferentes posibilidades a la hora de obtener los resultados de la búsqueda: la descarga, la vista *preview* o la opción de acceder al documento en continuo –grabación completa de la emisión–. El resultado inicial se ofrece en un listado ordenado de mayor a menor actualidad. El sistema ofrece el número de resultados obtenidos, paginados, la fecha del documento sonoro y el titular escrito por el documentalista. A continuación, una serie de iconos que dan opción a la anteriormente dicha descarga, la ficha completa o la vista *preview*.

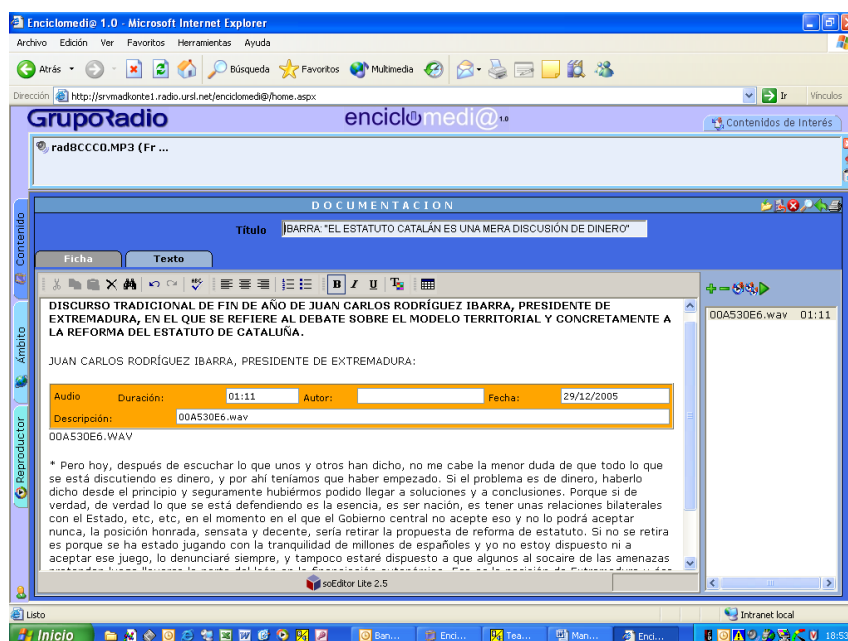


Imagen 5 Visualización de una ficha completa extraída de la lista de resultados de una búsqueda de documentos sonoros en Enciclomedia. Fuente: antigua Gerencia de Documentación, 2010.

Recuperación de recursos de programación. Esta función trabaja con contenidos sonoros que se añaden a la emisión, pero que no son la parte protagonista, son ambientación sonora. (Afuera, 2007: 100, Afuera, 2010 y entrevista, 25 de abril de 2012):

– Elementos de continuidad: elementos de enlace entre los programas, la publicidad o entre ambos. Muchas veces funcionan como identificación de una transición concreta. Pueden distinguirse en:

- Sintonía. Pieza musical de un programa o sección de duración larga (alrededor de 30 segundos) y sobre la que puede hablar el presentador.
- Indicativos: piezas de audio identificativos de cada producto, programa o sección. Contienen información fija de un programa, nombre, frecuencia, teléfono de contacto... Sus tipologías son:

- *Jingle* (indicativo musical). Tres categorías:

- *Musical*: texto cantado sobre base musical.
- *A capella*: texto cantado.
- *Instrumental*: base musical.

- *Voz*: texto plano sin artilugios musicales vocales (los hay con y sin base musical).

- *Liners*: suma de un indicativo y un *claims* (eslogan de producto o programa). También los hay con y sin base musical.

- Careta: pieza de audio identificativa que encabeza o despide un programa o sección.
- Separador o ráfaga: pieza de audio identificativa con la que se separan contenidos dentro de un programa o sección.
- Promos: contenido auto promocional de un producto, programa o sección.

– Las bases musicales. Son fondos musicales cuya función es servir de fondo para leer sobre ellos una pieza locutada o para ambientar cualquier tipo de trabajo que lo requiera. Para lograr estos efectos puede recurrirse a canciones o a efectos de sonido albergados en colecciones ordenadas por tipos de programas y recuperables a través de descriptores que evoquen la sensación buscada, como *tranquilidad, naturaleza, tormenta o amor*.

– Efectos de sonido. Son todas aquellas grabaciones ambientales excluidas de los apartados anteriores. Se catalogan en relación a las siguientes categorías: ambientes,

animales, artificiales, naturaleza, objetos, personas o transportes, ampliadas con la búsqueda de texto libre.

9.3.3 Revolución tecnológica y nuevos retos documentales: la radio online.

En consonancia al esquema planteado en el capítulo cuatro del marco teórico:

Manteniendo el esquema del marco teórico citamos los aspectos claves que afectan a la adaptación tecnológica: digitalización, convergencia multimedia y nuevos formatos de distribución, manteniendo como elemento directriz la radio online.

- La digitalización, siendo la *Cadena SER* la marca radiofónica más longeva en el panorama español, el proceso de digitalización de sus fondos –obviando la escasez de contenidos en épocas franquistas a favor de *RNE*– no es cuestión baladí por su magnitud y las consecuencias que reporta: su gestión y manipulación en un entorno tecnológico. El proyecto de digitalización retrospectiva de los fondos de la *Cadena SER* comenzó en 2010 con la colaboración externa de la empresa SETI S.L. De estos fondos históricos se cuenta (tercer trimestre de 2012) con 17.000 horas de grabación de fondos Dramáticos y con un fondo sonoro de Servicios Informativos desde 1975, basado en una selección de la emisiones de 120.000 fichas catalográficas con uno o más ficheros de audio adjuntos sin cuantificar en horas. Además de una colección de 220.000 fondos musicales digitalizados.

Todo ello obviando los fondos sonoros en Chile, Colombia, Argentina y México.

- La convergencia multimedia afecta a cuatro aspectos básicos: al marco empresarial, tecnológico, profesional y comunicativo:

- Desde el punto de vista empresarial: la convergencia multimedia en el campo de la gestión de contenidos aporta un mayor peso al departamento de Documentación Corporativa en el organigrama empresarial radiofónico, como integrador de sistemas, archivo, fuente de contenidos y plataforma de publicación. La creación de una nueva rama en *Prisa Radio*, la radio online, amplió el ámbito de trabajo y afectó directamente al Departamento de Documentación Corporativa que se convierte ahora en plataforma de publicación directa y reconocida autoría en dicho medio online a diferencia de los demás medios analizados, aún manteniendo la independencia organizativa entre la radio tradicional y la web.



Imagen 6 Firma de autoría documental online. Fuente: web de la Cadena SER 14 de marzo de 2013

- Tecnológicamente: los avances en tecnología aplicada han permitido la creación e implantación de un CMS, *Enciclomedia*, requisito sin el que no podría llevarse a cabo esta política de gestión de contenidos. Los avances informáticos y comunicativos han permitido, además, la mejora de las prestaciones de *Enciclomedia* para adaptarse a las nuevas exigencias de los usuarios y del mercado: la ampliación de nodos, más espacio para una descripción exhaustiva, la consolidación de la circulación fluida de los fondos de *Prisa Radio*, tanto de forma interna como externa, así como la integración de sistemas entre todas las piezas internacionales de *Prisa Radio*.
- Punto de vista profesional o de recursos humanos: la tecnología supone unas ventajas prácticas incuestionables que han reducido la mano de obra necesaria para alcanzar los objetivos planteados. Todo ello aunado a un contexto adverso económicamente hablando, ha supuesto una reducción de plantilla en el Departamento de Documentación Corporativa. Y, sin embargo, el modelo de trabajo se mantiene y las exigencias y habilidades profesionales se multiplican.

- Cambios comunicativos y nuevos formatos de distribución de contenidos:

Internet, como canal estrella en la actualidad y apoyado por las nuevas tecnologías, ha permitido la evolución de la interactividad con el medio que pasó por diferentes fases en *Prisa Radio* y sin embargo, no se gestiona documentalmente, es decir, la interacción del usuario es un sistema de fidelización del oyente obviado a nivel de gestión como ítem estratégico a nivel empresarial:

- 1) Mail
- 2) Foros de debate
- 3) Comentarios en cada noticia
- 4) UGC o Contenidos Generados por Usuarios tienen escasa validez periodística, pero sí documental, aunque la gestión de estos contenidos fomentados por la interactividad online se queda más en asuntos teóricos que prácticos. “El valor documental de las respuestas de los usuarios no siempre es real, sin embargo sí se conservan durante un tiempo los comentarios, aunque no se reutilicen en su totalidad por cuestiones legales” (Afuera, comunicación personal, 14 de abril de 2012).
- 5) Actualmente triunfa el boom social vídeo, utilizando las redes sociales y las nuevas ofertas tecnológicas en la red.

La labor documental para la distribución online estriba en asegurar un riguroso conocimiento de la trazabilidad de los contenidos –*capacidad de identificar un producto o proveer información acerca de su origen y su proceso de elaboración*– a través de un correcto etiquetado que configure la metainformación del documento.

A través del proceso de tallado o etiquetado se asegura la correcta identificación del documento, se agiliza su utilización en diferentes formatos y canales, se posibilita un rastreo del contenido propio de la empresa y, de esta forma, se mantiene un control de la producción desde el punto de vista de la emisión, del almacenado y de la recuperación. En este sentido, para ejecutar la distribución de cortes sonoros o audiovisuales a través del modelo *podcast* la línea de negocio online también recurre a los fondos de *Enciclomedia*, pese a contar con una gestión independiente y su propio archivo digital.

9.4 Plano empresarial

Otorgándole un nuevo papel protagonista al ámbito empresarial, interesa saber en qué medida el modelo de gestión de contenidos se ve afectado por las variables del contexto macroeconómico y del marco específico de la empresa en la que se asientan.

9.4.1 Gestión de contenidos y su vinculación con las variables internas de la empresa: producción, marketing y financiación

Siguiendo el esquema planteado en el marco teórico hablando de las funciones identificativas de una empresa:

Interesa en este caso conocer en qué medida el modelo de gestión de contenidos supone aportaciones a la actividad empresarial desde estos puntos de vista ya que partimos de la premisa de que una gran empresa no emprende la realización de un proyecto de gran envergadura si no cuenta con avales que corroboren su funcionalidad y su posición beneficiosa económicamente para la institución empresarial.

- Producción: el producto distribuido se ve condicionado por las prestaciones de la gestión de contenidos de forma visible a través de las aportaciones documentadas al producto noticioso, bien sea a través de *background* para el periodista o bien a través de cortes de voz. Ángeles Afuera, actual directora del Departamento de Documentación Corporativa cree, no obstante, que el recurso documental es un añadido de calidad al producto, pero solo en el caso de un uso dosificado y pertinente:

“Las aportaciones de archivo en la retransmisión de un hecho noticiable deben ser dosificadas en antena, aunque el *background* exista igualmente en la elaboración de una noticia. La tentación a la inclusión de contenidos de archivo está ahí, pero si se abusa de ello se pierde el valor de los contenidos” (Afuera, comunicación personal, 27 de julio de 2010)

La contextualización bien realizada es el plus en el proceso divulgativo que marca la diferencia entre la opinión y la noticia reportajeada.

La actividad desempeñada por el Departamento de Documentación Corporativa de *Prisa Radio*, además de gestionar contenidos, encuentra visibilidad directa en antena y

en el portal online a través de publicaciones propias con firma del documentalista y del departamento (Nombre, Apellido/Documentación SER).

- Marketing y comercialización: ¿De qué modo está relacionado el proceso documental con las estrategias de mercado? En el caso de la *Cadena SER* la aportación documental en antena es fácilmente identificable, además de en secciones de programas históricos, la aportación en los informativos con apoyos de cortes sonoros cobra un peso importante. Además, hecho que distingue este caso de los demás analizados, los documentalistas tienen voz directa *on air* algo que revaloriza la labor que desempeñan adquiriendo un papel protagonista del que no gozan en otros medios. Además de dar visibilidad a la labor documental se presupone que el reconocimiento de la figura del documentalista, tanto dentro de la empresa como por parte de los oyentes, demuestra un trabajo informativo visible y refuerza el valor de marca, estratégicamente hablando.

La labor documental influye directamente en la calidad del producto a divulgar, presumiblemente relacionado de forma directa con la fidelización de oyentes y captador de publicidad. Además de ello, anteriormente al Gerencia de Proyectos y Servicios, entre otras funciones, se encargaba de buscar nuevas oportunidades de negocio para aprovechar los fondos documentales a través de otras vías distintas a la radio convencional, ya fuese potenciando aplicaciones para móviles, a través de la publicación de anuarios de la cadena en las diferentes Comunidades Autónomas en los que se insertaba publicidad o comercializando contenidos a empresas ajenas a la marca. Hoy, justificándose por la mala situación financiera y la desvinculación de la Gerencia de Proyectos y Servicios como actividad subordinada de Documentación Corporativa se excusa la rentabilización de los contenidos documentales, prácticamente inexistente a excepción de casos particulares, cada vez menos frecuentes, de venta a empresas, a productoras de cine o televisión de contenidos documentales de la entidad empresarial.

9.4.2 Control y uso del Departamento de Documentación Corporativa

Desde el Departamento de Documentación Corporativa se realizan estadísticas del uso de sus servicios, para mejorar su actividad y validar su pertinencia a nivel empresarial.

A través de entrevistas y encuestas realizadas en el seno interno del Departamento de Documentación Corporativa se han podido extraer las siguientes proposiciones:

A título personal, los documentalistas consideran que su actividad es sobradamente conocida por parte de los demás profesionales de la empresa y valorada de igual modo. Se contabiliza un uso diario de los servicios documentales por parte de periodistas y redactores con frecuencias similares entre las peticiones de programas temáticos e informativos convencionales.

Se realizan seguimientos del servicio prestado en los siguientes aspectos:

Estudios de uso de Documentación Corporativa de la SER	
Satisfacción de los usuarios	
Necesidades de los usuarios	
Número de peticiones por usuario	x
Número de peticiones por sección/programa	x
Formato de la información solicitada	x

Tabla 11 Estudios de uso de Documentación Corporativa de la Cadena SER Fuente: encuesta realizada a Ángeles Afuera el 25 de abril de 2012

9.4.3 Recursos Humanos: Perfil Profesional

Plantilla y perfil profesional

La selección de personal se ha endurecido como consecuencia de la gran oferta de candidatos y escasa demanda de empleo actual en el Estado español situación achacada a la crisis económica vigente. Actualmente los procesos de selección atienden fundamentalmente a la contratación de becarios.

El perfil ideal para desempeñar el trabajo documental en el Departamento de Documentación Corporativa contaría con formación documental y periodística. Las pruebas de selección están compuestas por un examen escrito y una entrevista personal donde se valora especialmente la cultura general y el conocimiento de idiomas, aunque las capacidades individuales se justifican en función de la actividad concreta del potencial documentalista.

La plantilla del Departamento de Documentación Corporativa en Madrid cuenta con un equipo de entre 11 y 15 trabajadores.

La edad media de la plantilla se incluye en el intervalo de entre 31 y 40 años.

Competencias exigidas

En el cuadro inferior se pueden observar los conocimientos o habilidades tipo exigidas entre el personal del Departamento de Documentación Corporativa de la *Cadena SER*.

Competencias exigidas para el gestor de contenidos en la SER ^{21*}					
	1	2	3	4	5
Conocimientos informáticos de programación		x			
Conocimientos de lenguajes documentales		x			
Edición multimedia					x
Habilidad con las TIC		x			
Administración de bases de datos		x			
Conocimientos de estadística		x			
Capacidad de redacción					x
Capacidad de síntesis					x
Conocimientos periodísticos					x
control de la actualidad informativa					x
Idiomas					x

Tabla 12 Competencias exigidas para el gestor de contenidos de la Cadena SER- Prisa Radio.

Fuente: encuesta realizada a Ángeles Afuera el 25 de abril de 2012.

Formación continua

Desde la jefatura del Departamento de Documentación Corporativa se considera que la formación con la que acceden al puesto de trabajo las nuevas incorporaciones se adecua a las exigencias del departamento, las habilidades propias del contexto empresarial son asimiladas en el trabajo.

Actualmente no se imparten cursos de formación continua para los empleados.

Relación con los usuarios y atención al usuario

El Departamento de Documentación Corporativa de *Prisa Radio* es popular por parte de los usuarios. Los documentalistas se sienten valorado su trabajo.

A pesar de la libertad de acceso a los contenidos de *Enciclomedia* por parte de los trabajadores de la corporación, son muy frecuentes las consultas directas al

²¹ * Las habilidades y conocimientos se valoran en base a una escala del 1 al 5, donde 1 es la mínima valoración y 5 la máxima.

departamento en un gran número de ocasiones por desconocimiento del uso de la herramienta de búsqueda, en este caso los documentalistas forman al usuario en dicho contacto con el entorno multimedia con un doble objetivo: solventar sus dudas y darles autonomía para próximas consultas (Afuera, comunicación personal 27 de julio de 2010).

9.4.4 Actividad estratégica: gestión de contenidos y gestión del conocimiento

Gestión de contenidos:

La gestión de contenidos de interés estratégico interno para la empresa no solamente funcionales con fin divulgativo, no son gestionados en el seno interno del Departamento de Documentación Corporativa. La labor de este departamento es gestionar el producto de la empresa para su posterior reutilización y creación de más productos. La atención que se presta en el Departamento de Documentación Corporativa a sus competidores está solamente enfocada al producto mediático susceptible de emisión o publicación. Es, por lo tanto, un departamento con competencias prácticas que, por la magnitud del grupo empresarial al que se adscribe se sustenta en modelo de trabajo ramificado que nutre y satisface las necesidades de diferentes puntos geográficos y, por dicha razón, exige una planificación mayor que otros de los casos estudiados, atendiendo a las necesidades informativas de cada país donde encuentra presencia *Prisa Radio*. Pese a ello, la actividad desarrollada por este departamento es eminentemente funcional, sin contar con una base estratégica global.

La administración de contenidos estratégicos, vigilantes tecnológicos o legales etc. son responsabilidad de los departamentos de competencias similares –departamento de Organización y Sistemas o departamento Legal en los ejemplos antedichos–. Esta actividad estratégica identificada con la inteligencia organizacional se realiza, entonces, de forma descentralizada.

MODELO DE GESTIÓN DE CONTENIDOS					
Soporte Tecnológico y Modelo de Trabajo		Gestión Documental		Difusión y Explotación Web	
Herramienta		Acceso y almacenamiento		Entornos colaborativos	
CMS	SÍ	Custodia de contenidos propios/ajenos	SÍ	Servicios de mensajería (mail, chat...)	SÍ
Naturaleza de la herramienta (adquisición/propia)	Propia	Selección de contenidos/custodia del continuo	Ambos	Entornos de trabajo colaborativo digital, <i>workflow</i> .	SÍ
Modelo de creación en grupo y editor de texto WYSIWYG	SÍ	Almacenamiento en baja y alta calidad	SÍ	Perfiles de usuario:	
Integración del CMS y los sistemas de producción y emisión	SÍ	Edición		Perfiles de usuario para el tratamiento de contenidos documentales	SÍ, basados en área funcional y jerarquía
Integración de aplicaciones externas al sistema: copia de seguridad	SÍ	Normas de descripción y catalogación (propias/oficiales)	Propias	Perfiles de usuario para consulta de contenidos en el CMS	SÍ
Articulación de funcionalidades del CMS (posibilidad de personalizar por adaptación)	SÍ	Lenguajes documentales	Tesauro Taxonomía Listado de autores	Acceso y transferencia:	
Modelo de gestión de contenidos centralizado/descentralizado	Descentr. Jerarquizado con cabecera en Madrid.	Vinculación de contenidos relacionados	SÍ	Intranet	SÍ
Cobertura para diferentes plataformas de difusión: radio, internet, telefonía móvil...	SÍ	Tratamiento de nuevos formatos: vídeo	SÍ	Conexión desde intranet a servicios extranet	SÍ

Servicios de alerta RSS	SÍ	Actualización simultánea de contenidos	Depende del perfil de usuario que pise	Acceso a las BB.DD desde la intranet	SÍ
Aplicación, reconocimiento y control corporativo		Publicación de contenidos:		Herramientas de Búsqueda Avanzada Documental	SÍ
Visibilidad del Departamento en la distribución de contenidos	SÍ	Visualización instantánea en la intranet o directamente en el CMS de las novedades de la base de datos	SÍ, solo con carácter interno	Sindicación de Contenidos o Tecnología <i>Push</i>	SÍ
Rentabilización de los contenidos documentales como línea de negocio	Ahora NO Antes SÍ	Plataforma de publicación web directamente desde el CMS	SÍ	Acceso a los contenidos del CMS por parte de todos los trabajadores de la empresa	SÍ
Estadísticas de uso	SÍ			Posibilidad de manipulación de contenidos por descarga	Por perfil de usuario
Ampliación de competencias: gestión centralizada de contenidos empresariales	NO			Descarga de contenidos para su manipulación	Por Perfil de Usuario

Tabla 13 Modelo de gestión de contenidos de Cadena SER- Prisa Radio. Fuente: elaboración propia

Gestión del conocimiento:

Actualmente no existen políticas de gestión del conocimiento centralizadas, aunque sí parecen conocer los beneficios de este tipo de iniciativas en el seno organizativo empresarial. A continuación se muestra una tabla con parte de las aplicaciones tecnológicas y prácticas propias de la gestión del conocimiento, evidentemente muchas de estas prestaciones son compartidas con los modelos de gestión de contenidos, pero en este caso, solo se valorarán positivamente sí su funcionalidad se refiere a la gestión del conocimiento, es decir, no a contenidos mediáticos, sino a la administración y/o fomento del conocimiento sea explícito o tácito.

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
POLÍTICAS CENTRALIZADAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	NO
Creación y captación	
Bases de Datos de almacenamiento de conocimiento	NO, los archivos custodiados se gestionan de forma descentralizada, (RR.HH, legal...)
Modelo de gestión de contenidos	Solo de contenidos mediáticos
Integración del Soporte de Captación con el Soporte de Custodia	NO
Políticas de aprendizaje colectivo	NO
Capacidades de búsqueda y <i>research</i>	NO solo de contenidos mediáticos
Herramientas de socialización	
Servicios de mensajería (mail, chat...)	SÍ
Videoconferencias	SÍ
Entornos de trabajo colaborativo digital, <i>workflow</i> .	SÍ
Mapas de expertos consultivos	NO
Acceso y transferencia	
Intranet	SÍ
Conexión desde la Intranet a servicios Extranet	SÍ
Acceso a las BB.DD desde la Intranet	Solo a contenidos mediáticos
Control de acceso	Solo a contenidos mediáticos
Servicio de Sindicación de Contenidos o Tecnología <i>Push</i>	Solo a contenidos mediáticos
Perfiles de usuario en la consulta	Solo a contenidos mediáticos
Tratamiento	
Plataforma de almacenamiento, descripción y modificación del conocimiento	NO
Integración práctica	
Revisiones periódicas	NO
Difusión de resultados	NO

Tabla 14 Modelo de gestión del conocimiento en Cadena SER- Prisa Radio Madrid. Fuente: elaboración propia

9.5 Referencias citadas. Capítulo 9.

Afuera, Á. (2013, 14 de marzo). *Un jesuita en la silla de Pedro. Cadena SER.* Disponible en: <http://www.cadenaser.com/> [Última fecha de consulta: 14 de marzo de 2013].

AIMC (2012). *Resumen general EGM 3º año móvil de 2012.* Madrid. Disponible en: <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html> [Última fecha de consulta: 4 enero de 2013]

AIMC (2013). *Resumen General EGM – abril de 2009 a marzo de 2010. Madrid.* Disponible en: <http://www.aimc.es/aimc.php> [Última fecha de última consulta: 4 de noviembre de 2013]

AIMC (2013). *Resumen general EGM- febrero a noviembre 2013.* Madrid. Disponible en: <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html> [Última fecha de consulta: 13 de diciembre de 2013]

AIMC (2013). *Resumen general EGM- octubre 2012 a mayo 2013.* Madrid. Disponible en: <http://www.aimc.es/Entrega-de-resultados-EGM-2ª-ola,1287.html> [Última fecha de consulta: 9 de julio de 2013]

Mateo Pérez, R. d., Bergés Saura, L. y Sabater Casals, M., (2009). *Gestión de empresas de comunicación.* Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Prisa (2013). *Prisa: informe anual 2012.* Madrid: Prisa Radio. Disponible en: http://www.prisa.com/informe-anual-2012/PRISA_Informe_Anual_2012_ES/index.html [Última fecha de consulta 2 de octubre de 2013]

Prisa Radio (2009). *Enciclomedia como CMS de Unión Radio.* [Power Point]. Madrid: Prisa Radio (no publicado).

Prisa Radio (2009). *Organigrama y funciones del departamento de Gestión de Contenidos de Unión Radio.* Madrid: Prisa Radio (no publicado).

Prisa Radio (2012). *Enciclomedia* [en línea]. Madrid: Prisa Radio

Fuentes personales. V. VII.3

Capítulo 10. *Onda Cero- Atresmedia Radio*

10.1 Plano descriptivo

10.1.1 Introducción

Según los datos del Estudio General de Medios de febrero a noviembre de 2013, *Onda Cero* ocupa el segundo puesto en el ranking de popularidad entre las radios generalistas del panorama español. Cuenta con un 19,5% de *share* de lunes a domingo y una media de 2.354 oyentes al día.

Los inicios de esta cadena tienen nombre propio: Organización Nacional de Ciegos de España. En 1989, la *ONCE* (*Divercisa* S.A.) se hace con las frecuencias de Radio Amanecer y compra la Asociación de Radios Independientes. Un año más tarde adquiere el Grupo de Emisoras Rato y la agencia de publicidad de exclusivas en medios *Uniprex* (creada en 1967), consolidando así su presencia en el espectro radioeléctrico y cambiando su objetivo social para convertirse en una empresa con competencias para la creación, gestión y explotación de medios de comunicación, al hacerse con la titularidad de las actuales marcas *Onda Cero*, *Onda Melodía* y *Europa FM*.

En 1994, la titularidad del capital social de *Uniprex* pasó de *Divercisa* S.A. a la *Corporación Empresarial ONCE S.A.* Desde entonces el proceso de ampliación se mantiene de forma progresiva a través de la firma de acuerdos con otros grupos mediáticos.

En 1999, se produce un cambio de titularidad que marca una segunda etapa para el grupo mediático: *Telefónica*, a través de su holding mediático, *Telefónica Media*, se hace con la propiedad total de *Uniprex*, que necesitaba el apoyo financiero y tecnológico de un gigante empresarial como éste al pasar por una no muy holgada situación económica. Este hecho significa el principio de la entrada de empresas no informativas en el sector radiofónico y *Onda Cero* deja de vincularse al ámbito empresarial de la *ONCE* para hacerlo al de *Telefónica*. El 17 de enero de 2001 se crea una alianza entre *Telefónica Media*, *Unidad Editorial* y el *Grupo Recoletos* –en abril 2007 *Unidad Editorial* compra el 100% de *Recoletos*–.

Dos años más tarde la filial de medios de comunicación de *Telefónica* –antes *Telefónica Media*, desde 2001 *ADMIRA Media*– traspasa el 100% de *Uniprex* a *Antena 3 TV* –de la que Telefónica controlaba entonces un 47,5%– pasando, entonces, a formar parte del *Grupo Antena 3*, hoy *Atresmedia*. Podría clasificarse como el inicio de la tercera etapa en la historia de *Onda Cero* en cuanto a su titularidad.

Desde el 29 de octubre del año 2003 *Atresmedia* cotiza en bolsa, posicionándose como su principal accionista el *Grupo Planeta de Agostini* cuando *ADMIRA* vende parte de sus acciones, alegando incompatibilidades con su participación en *Sogecable* y huyendo así de responsabilidades económicas para con *Atresmedia*. Actualmente el accionariado del grupo responde al siguiente resumen: *Grupo Planeta de Agostini*: 41,70%; *UFA Film*: 19,17%; *Autocartera*: 7,01%; *Imagina Media Audiovisual*: 6,49%; y el resto de propietarios minoritarios: 25,64% (*Atresmedia.com*, actualizado el 15 de noviembre de 2012).

En 2004 la ubicación de *Onda Cero* se traslada de Ortega y Gasset a los estudios de Antena 3 Televisión en San Sebastián de los Reyes, donde mantiene sus instalaciones actualmente.

El 5 de marzo de 2013 el Grupo Antena 3 transforma su identidad corporativa para pasar a denominarse *Atresmedia* y renombrar el holding resultante de su fusión con La Sexta (el 1 de octubre de 2012) y el crecimiento de sus marcas anexas. Bajo el paraguas de *Atresmedia* se cobijan todas las áreas de actuación del grupo de comunicación español: *Atresmedia Televisión*, *Atresmedia Radio*, *Atresmedia Digital*, *Atresmedia Publicidad* y *Atresmedia Cine*, aunque mantienen la identidad de las marcas de sus productos. Así presentan su holding en la web oficial de *Atresmedia*:



Imagen 7 Holding Atresmedia. Fuente: Atresmedia.com

10.1.2 El servicio documental

La novísima marca radiofónica reimpulsada tras la compra de Telefónica en pleno proceso de agrupación mediática en el mapa español, no cuenta a día de hoy con un departamento específico que se responsabilice de la descripción y gestión de contenidos de forma digitalizada, ni un sistema integrado que retroalimente el total de las fases de producción, almacenamiento y consulta en un entorno digital: la emisión radiofónica se archiva en formato físico como memoria histórica, pero no se realiza una labor de descripción desde una perspectiva documental coadyuvante para con el proceso de producción. ¿Qué significa esto? Pues que *Onda Cero* cuenta con un archivo de fondos, cuya función probatoria y de memoria histórica para la empresa es incuestionable, pero no aporta valor añadido a su producto informativo ni para la imagen de la empresa.

Desde sus inicios como emisora nacional, fueron los mismos periodistas quienes nutrieron su propio trabajo documentalmente y archivaron sus contenidos de forma individual. Son, pues, polifacéticos si atendemos a sus conocimientos periodísticos y a su cierta autonomía documental –siempre en base a unos objetivos inmediatos, lejos de una perspectiva estratégica con beneficios a largo plazo–.

La vinculación más directa de *Onda Cero* con un servicio de gestión de contenidos como tal es la que mantiene con aquel que opera directamente con *Antena 3 TV* y su línea de negocio online.

El servicio de documentación de *Atresmedia TV* está externalizado para beneficio de la multinacional *Accenture* desde 2010 –esta medida fue parte del proceso de externalización y reducción de costes del anteriormente denominado *Grupo Antena 3* en varias áreas de negocio: el área multimedia es competencia de Indra y las delegaciones provinciales de *Mediapro*– .

En 2009, el Grupo Antena 3 planteó la necesidad de poner en valor sus contenidos a través de un modelo de gestión adaptado a las necesidades tecnológicas y mediáticas actuales –se insiste: prestando atención exclusiva a su línea de negocio televisiva y multimedia– para mejorar el proceso de producción y accesibilidad de contenidos. Así, el servicio BPO –*Business Process Outsourcing*– de *Accenture Documentación* se hizo con la autoría del servicio documental de *Antena 3 TV* con la pretensión de crear un entorno de trabajo digital con acceso libre a un repositorio común para todos los usuarios de la casa.

“El Grupo Antena 3 decide en el año 2009 cambiar su modelo de gestión de contenidos, no solo con el objetivo de prestar un servicio más eficiente al negocio, sino también como un importante paso hacia una transformación más amplia de su modelo operativo que le permita hacer frente a los nuevos retos de la industria y reforzar su posición de liderazgo.

En este proyecto, alcanzar la máxima eficiencia es un objetivo central, que se consigue mediante la implantación de un nuevo modelo de gestión de contenidos que racionalice los costes del servicio y al mismo tiempo mejore la calidad y la relevancia de los contenidos.

Para ello resulta fundamental disponer de un acceso óptimo a la documentación en un entorno digitalizado, con el fin de proporcionar de forma ágil a los profesionales contenido adaptado a las tres pantallas (televisión, ordenador y dispositivos móviles). Además, eso supone la oportunidad de expandir los servicios del Grupo en el mercado audiovisual español, al proporcionar a terceros la posibilidad de adquirir contenidos que sean de su interés” (Costi, 2012).

La única vinculación de *Onda Cero Radio* con la labor documental de *Accenture* es el uso del repositorio central de *Atresmedia TV* como fuente para beneficio de la radio en casos puntuales, fundamentalmente para los servicios informativos. La comunicación entre *Onda Cero* y *Accenture* es muy escasa, *Antena 3 TV* cumple el papel de intermediaria entre el servicio documental de *Accenture* y *Onda Cero Radio*. Entonces, aún contando *Atresmedia TV* con un equipo de documentalistas externo, la línea de negocio radiofónica carece de estos servicios en su campo específico y recurre, de ser necesario, al archivo histórico propio de *Uniprex* o a las prestaciones del servicio documental de *Atresmedia TV*.

Es importante, no obstante, adelantar las consecuencias, a nivel de gestión de contenidos, de la irrupción de la línea de negocio radiofónico online: como en casi todos los casos estudiados, esta línea de negocio es independiente del equipo de radio convencional. Desde 2010 *ondacero.es* almacena todos los contenidos que se vuelcan en su portal, es decir, funciona como archivo de contenidos radiofónicos paralelo al archivo físico de *Onda Cero Radio* (v.13.4).

10.1.3 Desarrollo tecnológico y actual gestor de contenidos

Desde el nacimiento de *Onda Cero* como marca, la tecnología que configura su entorno de trabajo ha cambiado sustancialmente:

- en 1995 se instaló el primer sistema digital de emisión y producción en toda la cadena, el *sistema MAR* –Módulo de Automatización Radiofónica–. En este proceso se digitalizó todo el contenido analógico de forma retrospectiva. Este sistema se utiliza principalmente para la emisión de publicidad y de indicativos.
- en el año 2001 se actualizó el sistema a la nueva versión del fabricante *AEQ* y se cambió el sistema de emisión y producción de radio a *Mar4win* que se convierte, además, en el contenedor de todo los fondos digitales que se emiten en antena.
- en 2004 se instaló el sistema de producción central *DALET PLUS* y se migró el sistema de emisión de Madrid y Barcelona a *VIVA NT* de la empresa ASPA.
- entre el período comprendido entre 2012 y 2016 se pretende instalar una nueva versión de software de la empresa ASPA, *Xframe*²², en todas las emisoras de *Onda*

²² “Es un sistema integral multimedia que engloba aplicaciones y herramientas para llevar a cabo toda la actividad de cualquier emisora de radio o televisión. De esta forma, numerosos procesos de uno y otro sector son comunes dentro de *XFrame* y no se requiere ningún otro trabajo intermedio para llevarlos a cabo. Asimismo, los recursos del sistema (audio, vídeo, noticias...) serán igualmente

Cero. Otro objetivo a corto plazo es la actualización de la versión del software de *DALET*.

Actualmente, el contexto de trabajo de *Onda Cero* Radio se divide en tres grandes áreas a las que se presta especial atención en cuanto a su relación con la gestión, almacenamiento y socialización de contenidos:

- entorno de producción, cuyo soporte informático es *DALET* y donde se incluye la labor del Departamento de Fonoteca, apoyado en una base de datos a modo de registro y descripción de acceso único para el departamento;
- el entorno de emisión, cuyo soporte informático es a día de hoy *VIVA NT*;
- y el entorno de intercambio de contenidos entre las diferentes emisoras de *Onda Cero* a través del modelo de transferencia de archivos FTP.

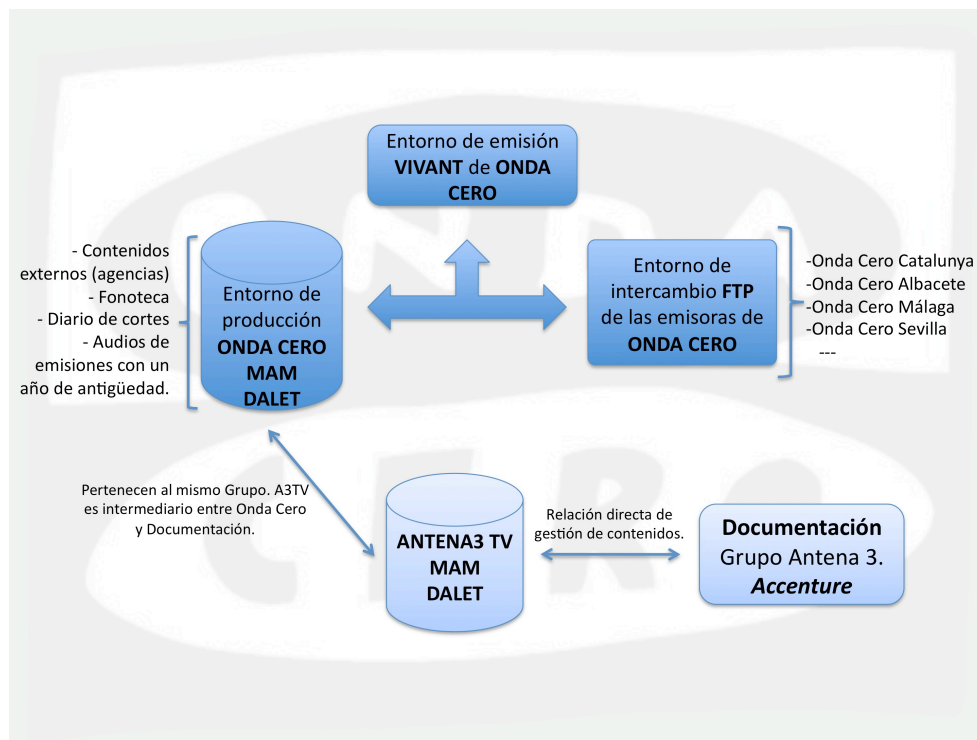


Gráfico 22 Esquema del entorno de trabajo de Onda Cero. Fuente: elaboración propia

El entorno de producción opera con las prestaciones para la gestión de contenidos de la empresa francesa *DALET* –solución multiplataforma para la gestión de emisoras de radio–.

DALET funciona como soporte de producción y gestor de contenidos temporal. Sobre esta herramienta se preparan los playlist y se generan los cortes que luego se subirán al sistema de emisión.

En el repositorio *DALET PLUS*, se almacenan los contenidos externos –agencias fundamentalmente– e internos –emisiones de hasta un año de antigüedad y los diarios de cortes que se conservan de forma indefinida–.

Para la nutrición de su base de datos, *DALET* ofrece a cada usuario la posibilidad de almacenar archivos en una carpeta común, a la que pueden acceder los demás usuarios; o en una carpeta individual/privada en la que cada usuario archiva los contenidos que se presupone son únicamente de interés personal para su trabajo –contenidos que, además, pueden guardar en su ordenador personal–.

Previamente a la implantación del sistema *DALET*, los fondos de *Onda Cero* se dividían en dos grandes archivos: el Archivo Sonoro de Informativos, creado por los propios periodistas y formado por las siguientes subdivisiones: *Diario de Cortes*, *Archivo Sonoro*, *Informes* e *Histórico*; y el Archivo General en el que se almacenaban copias legales, fondos históricos de *Onda Cero*, *Europa FM* y *Onda Melodía*.

Hoy, todos los contenidos se guardan en *DALET*, independientemente de la sección de Informativos o Programas que los produzcan. *DALET* custodia los continuos hasta un año de antigüedad, los que superen este tiempo de longevidad pasan directamente a la Fonoteca, que funciona de forma independiente.

La Fonoteca custodia el archivo sonoro musical y el continuo de la emisión radiofónica, es decir, los contenidos históricos de la cadena en formato físico –CD o DVD los más actuales, pero también se conservan formatos antiguos como cintas cassette o incluso vinilos–. Su labor se identifica con la antediluviana idea del estático archivo guardián de contenidos.

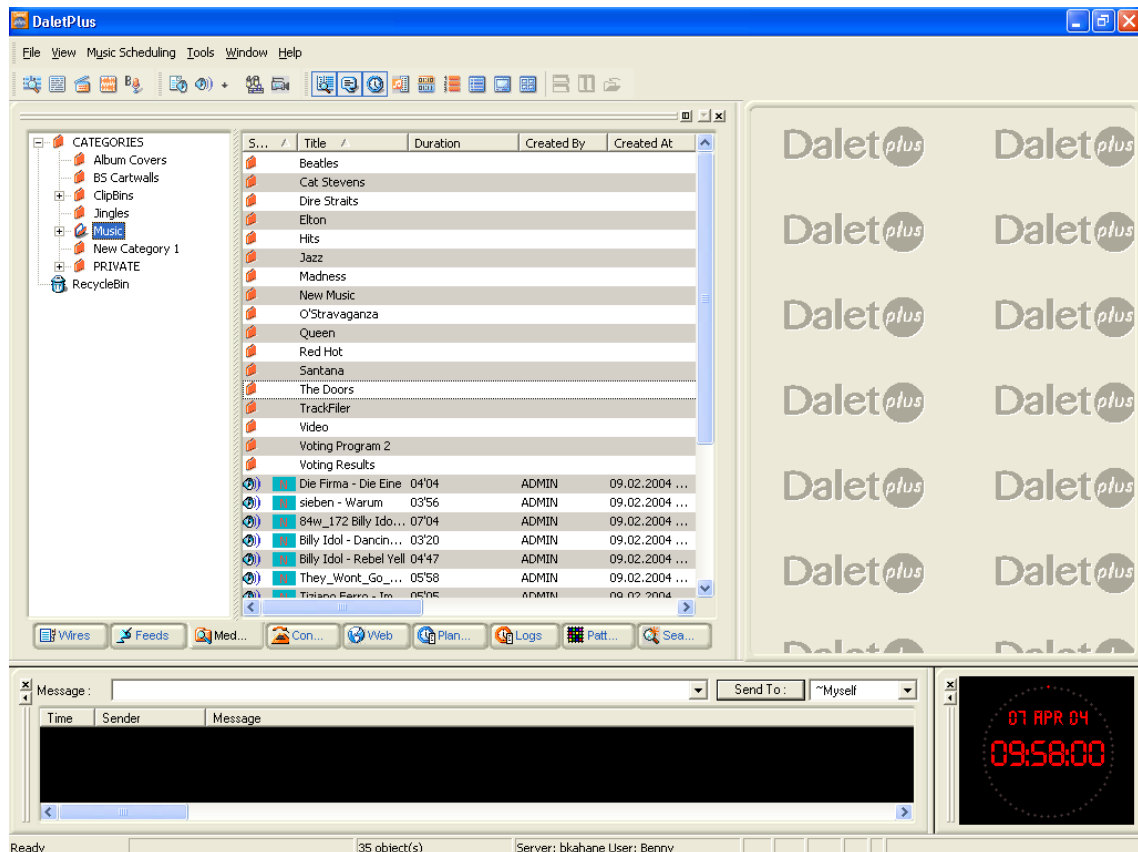


Imagen 8 Captura de DALET PLUS 7/04/2012. Fuente: Departamento de Informática de Onda Cero

El entorno de emisión de *Onda Cero* se apoya en dos herramientas en convivencia: *VIVA NT*, de la empresa ASPA, que funciona en comunidades autónomas como Madrid, Barcelona o Galicia; y el sistema Mar –Módulo de Automatización Radiofónica–. Bien en *VIVA NT* o bien en el módulo Mar4win se guardan los cortes de audio que se emiten en antena durante un mes por defecto, transcurrido ese tiempo se desechan y no pasan al archivo.

Actualmente, se ha iniciado un proyecto de actualización del sistema de emisión en toda la cadena, que se estima que se prolongue a lo largo de los próximos cinco años. El proyecto consiste en aplicar la herramienta Xframe –también de ASPA– al contexto radiofónico como entorno de emisión y en sustitución de *VIVA NT*.

El entorno de intercambio entre las diferentes emisoras de *Onda Cero* en el panorama nacional se realiza mediante un servicio FTP en un contexto TCP/IP con una arquitectura servidor-cliente. Es decir, las diferentes emisoras suben los contenidos a un entorno web en modo de lectura y solo pueden modificarse en caso de que los usuarios los descarguen a su entorno local, nunca en el entorno compartido. Es

enteramente un modelo de tecnología de socialización independiente al MAM de *DALET*.

10.2 Plano organizativo

10.2.1 Organigrama departamental

Como marca radiofónica generalista, *Onda Cero* pertenece al grupo de comunicación *Atresmedia* y del manto de este gigante empresarial cuelgan marcas de televisión, radio, publicidad, producción especializada en *branded content*, soluciones tecnológicas y de gestión integral informática o la Fundación Antena 3. El modelo organizacional de la compañía de comunicación privada responde, como en casi todos los casos de concentración empresarial en el sector de la comunicación mediática, a un modelo divisional, que responde a criterios de marcas, cuya identidad se respeta dándoles autonomía; criterios divisionales por la naturaleza de sus productos; y criterios geográficos, aún cuando en estos modelos se interceptan elementos propios de otras estructuras organizativas en diferentes niveles del organigrama, como el comité de dirección colegiada o el modelo orgánico propio de las redacciones informativas.

A nivel interno, *Atresmedia Radio*, subdivisión radiofónica de *Atresmedia* en la que se incluye *Onda Cero*, se observa una ausencia departamental que asuma de forma centralizada el proceso de gestión de contenidos y las tareas de descripción y archivo. Las actividades relacionadas con estas tareas se realizan de forma descentralizada en el contexto radiofónico, competencia de diferentes departamentos. La jerarquización de la actividad documental y de gestión de contenidos en *Onda Cero* es, por lo tanto, indefinida y encuentra presencia en tres focos profesionales distintos: servicio informático, los propios redactores y Fonoteca:

- la aportación no solo técnica, sino también coordinadora del servicio informático es fundamental para el flujo de trabajo de *Onda Cero* –más si cabe que en el resto de los medios analizados—. El modelo de estructura de los contenidos archivados, temporal y definitivamente, y el desarrollo y mejora del soporte informático dependen de la gestión de este servicio. Son los principales creadores y conocedores del gestor de contenidos de *DALET*. Son, entonces, soporte técnico, coordinadores e idearios del modelo de gestión y archivo vigente en el entorno radiofónico de *Onda Cero*.

- los redactores podrían definirse como usuarios y colaboradores, ya que son ellos quienes nutren la base de datos de *DALET* con los diarios de cortes –fichas descriptivas a modo de registro de los audios que llegan a redacción y actividad que se lleva a cabo en el departamento (v. 13.1)– y sus audios vinculados.

- el Departamento de Fonoteca, archivo sonoro, es guardián del fondo musical y del fondo histórico del grupo radiofónico una vez superado el año de vigencia en el gestor de contenidos de *DALET*. El cambio de ubicación de los fondos del MAM a la Fonoteca desvirtúa el objetivo de agilidad intrínseco al concepto de un CMS.

Cada uno de los tres perfiles profesionales de los que hablamos cuelga de una rama jerárquica distinta, con lo cual establecer el posicionamiento organizacional de la gestión de contenidos de *Onda Cero* es imposible sin describir el flujo de trabajo colaborativo.

10.2.1.1 Perfil de usuario: acceso y modificación de contenidos

Una vez más, la ausencia de un servicio de documentación como tal, supone una gran diferencia en la clasificación de perfiles de usuario tanto en la consulta, como la producción documental, y el archivo de contenidos.

Consulta: en el entorno *DALET*, el acceso a los contenidos incluidos en sus bases de datos comunes es libre para todo el personal en relación con las actividades de producción y emisión de *Onda Cero*. Los contenidos que pasan a formar parte del archivo histórico en la Fonoteca son accesibles para todo miembro de la empresa, pero en este caso, previa petición al responsable de dicha sección.

Producción documental y archivo: desde la perspectiva de la producción documental, los privilegios en relación a los procesos de inclusión y modificación de contenidos son escasos, porque escasa es la actividad documental en cuanto a descripción y vinculación de contenidos:

- es el servicio informático el único que cuenta con privilegios de modificación de las bases de datos, ofrece claves de acceso y gestiona los fondos archivados en el MAM de *DALET*;

- los periodistas realizan diarios de cortes siguiendo una ficha modelo diseñada por éstos mismos y el servicio informático (v.13.1), es decir, incluyen fondos escritos y pueden acceder a su consulta, pero no modificarlos *a posteriori*;

- en la Fonoteca se cataloga de forma simple la discoteca corporativa y las emisiones en continuo de *Atresmedia Radio*. Este departamento tiene, por tanto, acceso a dichos contenidos, pero ni los modifica ni los crea, su actividad se limita a custodiar y expurgar –el expurgo solo afecta a la emisión en continuo de Europa FM–.

10.3 Plano funcional: flujo de trabajo documental

10.3.1 Fondos documentales: canales de entrada y salida

Por la misma razón expuesta anteriormente, la ausencia de departamento y práctica de gestión de contenidos real más allá de un registro y archivo del continuo, mengua la clasificación de recursos documentales dentro de cada tipología que se reducen al siguiente dibujo:

Canales de entrada:

- Documentación escrita:
 - los diarios de cortes: “son fichas realizadas por los periodistas con la transcodificación de los cortes de audio que se han emitido en antena. Estas fichas se almacenan en *DALET* de forma indefinida” (Castaño, comunicación personal, 17 de mayo de 2012) Corresponden a las transcripciones de los cortes de audio diarios emitidos en antena, cortes que se conservan durante un mes en *VIVANT* (v.11.3).
 - agencias de noticias.
- Documentación sonora de palabra: incluye audios de los contenidos editados y emitidos en antena. Estos documentos sonoros, como ya se ha dicho, se conservan en *VIVANT* durante el período de un mes por defecto. En *DALET* se custodian durante un año antes de ser traspasados a Fonoteca en formato físico –CD o DVD–.
- Documentación sonora musical: discografía procedente de contratos de compra con las grandes discográficas.
- Fondos procedentes del servicio de documentación de *Atresmedia TV* gestionados por *Accenture*: contenidos que se solicitan para la cobertura informativa diaria. *Atresmedia TV* funciona como intermediaria. Generalmente es en el mismo entorno televisivo donde se disocia el audio del vídeo y se le envía el primero a los usuarios de *Onda Cero* o, en el menor de los casos, se realiza la desunión de imagen y sonido en la propia radio.

- La web: internet como medio y fuentes oficiales como fuente.

Canales de salida:

- Acceso interno: Gratuito, previa petición, para todos los miembros del *Atresmedia*.

- Acceso externo: No existe registro ni control de prestaciones, intercambios o acceso a investigadores. La única premisa es la citación de la fuente de los contenidos, es decir, el reconocimiento de la autoría y la mención de la marca. No se constatan o, al menos, no se ha facilitado información sobre ventas o rentabilizaciones de contenidos de archivo (Castaño , comunicación personal 17 de mayo de 2012 y Miguel Ángel Albez, mail, 17 de agosto de 2012)

10.3.2 Las bases de datos

Los fondos de *Atresmedia Radio* se custodian en tres ubicaciones con diferentes funciones y características de almacenamiento:

- *DALET PLUS*: herramienta multiplataforma, soporte informático del entorno de producción. Aquí se custodian en formato digital los contenidos provenientes de las agencias de noticias, la documentación escrita resultado de los diarios de cortes –ésta de forma permanente–, el registro de los contenidos de la Fonoteca y los cortes de audio durante un año, así como las copias legales que se mantienen durante seis meses en esta plataforma.

- *VIVA NT*: soporte informático del entorno de emisión. Custodia durante un mes los cortes de audio ya editados y emitidos en antena, y una vez superado este tiempo se expurgan.

- *BASE DE DATOS* del archivo físico: la Fonoteca, como guardián de contenidos en formato físico, apoya parte de su actividad en una base de datos simple, creada por el servicio informático de la casa, donde se registran los contenidos musicales atendiendo a parámetros de descripción restringidos –metadatos que se conservan disociados del contenido en soporte físico–, tan solo visibles por ese departamento.

En lo que respecta al archivo histórico de la emisión de la cadena –la custodia de los continuos– no se hace ningún tipo de seguimiento ni se adjuntan datos descriptivos que dejen constancia de la trazabilidad del contenido: se conservan atendiendo únicamente a criterios cronológicos y sin ningún tipo de control cuantitativo de los

fondos que forman el archivo histórico, no así en el caso de la discografía que cuenta con un modelo de descripción independiente (v. 13.3.1).

10.3.3 Proceso documental

10.3.3.1 Selección, Catalogación, Análisis Documental y Archivo

El modelo de trabajo documental en *Onda Cero Radio* se corresponde con una mentalidad de archivo probatorio. Se guarda todo lo que se emite en antena a nivel *Atresmedia Radio*, las 24 horas incluyendo las desconexiones locales o de cadena. En radiofórmula, el archivo de la emisión diaria se conserva solamente por un tiempo de tres meses, tal y como exige la ley, y los fondos discográficos de forma permanente en la Fonoteca.

En el caso concreto de *Onda Cero*, el proceso es el siguiente: el total de la emisión diaria o continuos se conserva durante un año en *DALET* y permanentemente en la Fonoteca en formato físico. La producción que no se emite en antena –brutos, documentación contextual...– no se custodia de forma centralizada: por su condición de radio de estrellas –como lo fue en su día la *COPE*–, y la autonomía que se le otorga a las mismas, los equipos de programas administran su propia colección de fondos, con sus criterios individuales y sin un protocolo estandarizado.

“Se han dado muchos casos en los que un locutor recuerda haber entrevistado a un personaje recientemente noticia y busca en su propio archivo de programa los brutos e información contextual si se conservan” (Castaño y Turu, comunicación personal, 17 de mayo de 2012).

La intervención en antena estará, o bien en *DALET*, o bien en la Fonoteca. Es decir, existe una labor de custodia de contenidos a nivel individual, descentralizada, sin valor de uso para toda la marca.

En vista de su naturaleza anárquica e individualista se obvia la descripción de los archivos de Programas –aquellos gestionados y custodiados por el personal de cada programa a su modo y manera– y se profundiza en el archivo a nivel general en *Atresmedia Radio* que incluye la programación emitida en *Onda Cero* y la discografía de *Europa FM*.

Proceso de selección

La labor de selección en el caso analizado se reduce a custodiar los contenidos provenientes de las agencias de noticias con las que se tiene acuerdo de compra y aquellos fondos emitidos en antena. Se obvian los brutos y no se realizan trabajos de previsión noticiosa para uso común.

Catalogación y análisis documental

El proceso de catalogación es muy escaso y se realiza sobre dos tipologías documentales: el diario de cortes y los fondos sonoros.

El diario de cortes consiste en un resumen de cada pieza editada y emitida en base a la siguiente ficha y es competencia de los redactores:

Diario de Cortes

DESCRIPCION

Título: Diario de Cortes

Apellidos, nombre y cargo:

Tema:

Fuente:

Fecha: 01/02/2012

Soporte: VIVA

Duración Corte (HH:MM:SS.fr): 00:00:00.000

Redactor:

Transcripción:

Autorización de Emisión: SI

Detalles

Fecha de Grabación: 1.02.12, 12:02

Información Complementaria:

0 characters Submitted

Imagen 9 Captura de las fichas a cubrir en los diarios de cortes 1/04/2012. Fuente: Departamento de Informática de Onda Cero.

Los fondos sonoros se dividen a su vez en las emisiones en continuo de la cadena y la discografía musical:

- la emisión en continuo se archiva especificando el día y la hora de emisión, como ya se ha mentado, en *VIVA NT* durante un mes, en *DALET* durante un año y, posteriormente, en la Fonoteca en formato físico, basándose en criterios exclusivamente cronológicos;
- los fondos musicales sí siguen patrones de descripción atendiendo a los siguientes campos: “Artista”, “Título”, “Fecha de edición del disco”, “Fecha de entrada en el archivo”, “Título del álbum”, “Título de la canción”, “Intérprete del álbum”, “Intérprete de cada canción”, “Autor del álbum”, “Autor de cada canción”, “Discografía”, “Tipo de música”, “Soporte” especificando entre sus soportes más habituales: vinilos, DVD, CD, cassette, VHS, “Comentarios” se especifican datos susceptibles de ser criterios de búsqueda como si la canción ha sido banda sonora, si ha tenido algún premio...

Archivo de contenidos

La custodia de los fondos se realiza en distintas ubicaciones en función de su naturaleza:

- *Fondos sonoros: el continuo de las emisiones de Onda Cero Radio se archiva en tres emplazamientos distintos:*
 - *VIVA NT: soporte informático del entorno de emisión. Custodia los contenidos durante un mes.*
 - *DALET: MAM del entorno de producción. Custodia los continuos durante un año.*
 - *Fonoteca: archivo histórico de la cadena. Custodia los continuos en soporte físico de forma permanente.*

Los fondos relativos al continuo de *Europa FM*, por su condición exclusivamente musical, solo se conservan los tres meses que exige la ley, posteriormente se expurgan.

- *Fondos escritos: los diarios de cortes se custodian en DALET de forma indefinida.*
- *Discografía: el fondo discográfico de la radiofórmula es el fuerte de la discoteca de Atresmedia Radio. Se custodia en la Fonoteca de forma indefinida siguiendo patrones de descripción propios.*

13.3.3.2 Recuperación de los contenidos

Toda la plantilla relacionada con la producción y la emisión de contenidos tiene acceso a *DALET* y *VIVA NT*, desde ahí pueden acceder directamente a los diarios de cortes que se conservan de forma indefinida en *DALET* y a los archivos de audio en ambas plataformas informáticas durante su correspondiente vigencia en las mismas. A partir de un año de antigüedad, una vez derivados los fondos sonoros a la Fonoteca en formato físico, su recuperación pasa por la petición al responsable del archivo histórico a través de contacto directo, telefónico u online con el Director de Emisiones y Subdirector de Programas, figura inmediatamente superior al responsable de la Fonoteca a quien se traslada petición.

“Hay cientos de miles de horas de grabación de los programas, el problema es ordenar los ficheros y darles coherencia para las búsquedas” son palabras de Mónica Muñoz, una de las responsables del portal web de *Onda Cero* (Fuente, 2011: 91). Se conservan todas las emisiones en antena, pero la recuperación de contenidos reduce las variables de búsqueda de contenidos y emisiones en antena por la escasez de metadatos descriptores y ralentiza dicha búsqueda y rescate de contenidos al tener que recurrir a Fonoteca en busca del audio, mermando la autonomía del usuario.

Existen dos formas de recuperar contenidos en función de la naturaleza de los mismos:

- Recuperación de diarios de cortes: mediante la búsqueda de palabras clave puede darse con el diario que indica el día y la hora en la que se emitió la pieza que se desea encontrar, si tiene una vida menor a un año se encontrará en *DALET*, si es posterior en Fonoteca.

- Recuperación de audios: los contenidos emitidos en antena se custodian en base a criterios cronológicos, tanto en *DALET* como en la Fonoteca, las variables para recuperarlos se reducen a día y hora de la emisión, datos que deben de conocer los usuarios que realizan una petición, para ello pueden ayudarse de los diarios de cortes para acceder con más facilidad al audio. Las principales diferencias entre *DALET* y la Fonoteca son el tiempo de recuperación por un lado –en *DALET*, por digital, la recuperación es más rápida, en la Fonoteca, el tiempo se ralentiza a tener que buscar el contenidos en el archivo físico– y la autonomía del usuario por el otro –en la Fonoteca los peticionarios dependen de la colaboración de los responsables del departamento–.

10.3.4 Revolución tecnológica y nuevos retos documentales: la radio online

En consonancia al esquema planteado en el capítulo cuatro del marco teórico y mantenido en todos los estudios de caso:

- La digitalización, *Onda Cero*, marca radiofónica generalista de *Atresmedia Radio*, por joven, simplifica el proceso de digitalización retrospectiva al que se vieron obligados el resto de los medios históricos españoles, sin embargo y aunque su producción y emisión está totalmente digitalizada el archivo de sus fondos sonoros con más de un año de antigüedad se conserva solamente en soporte físico, hecho que ralentiza su reutilización y significa, por tanto, una desventaja funcional y económica para la marca ya que no se está sacando todo el partido al MAM de *DALET*.

- La convergencia multimedia, afecta a cuatro aspectos básicos: al marco empresarial, tecnológico, profesional y comunicativo:

- Desde el punto de vista empresarial: la convergencia de la radio con internet ha sido un objetivo destacado para *Onda Cero* de forma precoz. Fue pionera en el Estado español en emitir online en 1996.

“*Catalunya Ràdio* www.catradio.com fue la primera *bitcaster* en directo del Estado español y comenzó a emitir a través de la Red el 26 de abril de 1996. En julio de ese mismo año, *Onda Cero* www.ondacero.es realizó la misma opción, como *bitcaster* en directo. *Radio Galega* www.crtvg.es fue la tercera emisora al empezar sus emisiones en Internet el 20 de agosto de 1996” (Franquet, 2002).

Tres años más tarde, se planteó dotar de contenido añadido a la página web “la prioridad es mantener la mentalidad de la radio, y en una radio lo importante son las voces” en palabras de Jorge Granullaque (en Fuentes, 2011: 92). Hoy, el *bitcaster* de *Onda Cero* ofrece contenidos a la carta, escasa oferta en formato vídeo e información escrita, pero sí contenidos añadidos a la emisión hertziana como blogs y una amplia oferta de *podcast*. Como acostumbra en el panorama español, la línea de negocio online de *Onda Cero* es independiente de la línea de radio convencional. En este caso, *ondacero.es* dispone de un equipo propio e independiente que se encarga

fundamentalmente de subir audios, hacer noticias y actualizar portadas. Los equipos de Programas de *Atresmedia Radio* únicamente envían a la división digital las pautas de los temas más significativos como patrón para la creación de los *podcast*. No obstante, los redactores de *Atresmedia Digital* (filial gestora de los contenidos web) sí tienen contacto con los redactores de *Onda Cero* como fuentes, aunque únicamente para cubrir noticias de última hora, exclusivas y temas especiales.

La tendencia actual es que *ondacero.es* se convierta en un archivo digital de *Onda Cero* Radio paralelo al archivo histórico en formato físico custodiado en la Fonoteca. Desde junio de 2010, coincidiendo con la última actualización del *site web*, *ondacero.es* cuenta con todos los programas y *podcast* en formato digital, con pretensiones de custodia permanente.

- Tecnológicamente: los avances informáticos, como en todos los casos analizados, han mejorado las prestaciones de producción y emisión de contenidos, sin embargo, el archivo de *Onda Cero*, por su naturaleza manual, su conservación en formato físico y su escasa exigencia documental, se ha mantenido relativamente al margen de los beneficios tecnológicos. Donde más visibilidad ha tenido la tecnología en el contexto radiofónico de *Atresmedia Radio* es en su línea de negocio digital: su *web site* y la distribución de contenidos para dispositivos móviles. El WCM que da soporte al *bitcaster* de *Onda Cero* permite generar un archivo paralelo de contenidos digitales que trabaja de forma independiente al servicio que ofrece la Fonoteca y que va camino de convertirse en el archivo único, pero no deja de ser un archivo, no vincula contenidos. Es decir, la tecnologización no ha sido transversal en *Atresmedia Radio*, se prioriza la inversión en innovación tecnológica para la línea de negocio digital, dejando a un margen la convencional y, aún así, en lo que a gestión de contenidos se refiere, no se explotan las posibilidades tecnológicas de un WCM para implantar un modelo de gestión que proporcione no solamente agilidad en la localización de contenidos de archivo, sino también valor añadido al continuo.
- Punto de vista profesional: la tecnologización del proceso de producción no ha significado un cambio importante a nivel profesional desde el punto de

vista documental. La escasa actividad de gestión de contenidos en *Onda Cero* está descentralizada, se dividen competencias por departamentos y el cambio más grande es el relacionado con la plataforma que custodia los fondos archivados a corto plazo (*DALET*). Los responsables de este proceso en *Onda Cero Radio* no crean contenidos para la distribución online (competencia de *ondacero.es*) y, por lo tanto, sus competencias no han sufrido un cambio destacable. La plantilla documental, por inexistente, no se ha sometido a cambio alguno.

- Cambios comunicativos y nuevos formatos de distribución de contenidos: una vez más, se incide en lo fundamental del etiquetado en el proceso de distribución de contenidos radiofónicos y más que nunca al hablar de dispositivos móviles. El etiquetado permite controlar la trazabilidad de los contenidos, su significado y agilizar su reutilización. En este caso *Onda Cero Radio* no realiza esta labor, el proceso de distribución través de dispositivos móviles es competencia de la línea de negocio online, es decir, el proceso de descripción en forma de metadatos no corresponde a *Onda Cero*, sino a la subdivisión multimedia y, como consecuencia, la puesta en valor de los contenidos radiofónicos de distribución online se descentraliza en el conglomerado de marcas de *Atresmedia Radio*.

10.4 Plano empresarial

10.4.1 Gestión de contenidos y su vinculación con las variables internas de la empresa: producción, marketing y financiación

Siguiendo el esquema planteado por de Mateo, Bergés y Sabater hablando de las funciones que identifican a una empresa veremos en qué sentido la gestión de contenidos aporta beneficios o no a la actividad empresarial de *Onda Cero*:

- Producción: desde el punto de vista de la producción, el MAM de *DALET* facilita la recuperación de contenidos digitales a lo largo de un año. Los diarios de cortes, obra de los propios redactores, son la única herramienta para facilitar la búsqueda de contenidos bien estén localizados en *DALET* o bien en la Fonoteca a través de palabras clave, de otro modo es imprescindible conocer fecha y franja horaria de la emisión. Sin embargo, en la actividad diaria apenas se hace uso de contenidos retrospectivos archivados, la información contextual diaria se obtiene de prontas búsquedas en

internet, son contadas las ocasiones en las que se recurre a *Accenture* a través de Antena 3 TV y en las que se recurre a la programación archivada de la propia marca *Onda Cero*. Es decir, la función de gestión y archivo como fuente es escasa en *Onda Cero Radio*.

- Marketing y comercialización: en este caso la labor de archivo como patrimonio histórico no se explota con pretensiones estratégicas, con lo cual se mantiene al margen de las propuestas teóricas de la Inteligencia Organizacional y, por lo tanto, de la estrategia de mercados, es decir, no es un proceso que potencie el valor de los contenidos como capital intangible a nivel competitivo.

Por inexistente, la rentabilización de trabajos documentales y gestión de contenidos como producto de valor añadido susceptible de aportar valor económico es nula.

10.4.2 Control y uso de los fondos de *Onda Cero*.

En el caso de *Atresmedia Radio*, el control en cuanto al uso de los fondos archivados es mínimo:

- las consultas en *DALET* son libres para todos los usuarios del entorno de edición y producción que, conjuntamente a los responsables del mantenimiento de sistemas, son quienes pueden acceder al soporte informático y no se realiza ningún cómputo de consultas;

- en la segunda fase del archivo de contenidos, es decir, cuando éstos pasan a la Fonoteca, sí se lleva un control de préstamos. Los contenidos están en formato físico así que no pueden ser utilizados por un número mayor de usuarios que el número de las copias existentes, de modo que el control es similar al de una biblioteca: se registra quién tiene los soportes, cuánto tiempo o si se han hecho copias de los mismos.

A posteriori, no se elaboran estadísticas a raíz del registro de préstamos ni se hacen otro tipo de encuestas entre el colectivo de usuarios reales o potenciales para cuantificar el uso de las prestaciones del archivo ni conocer posibles mejoras o modos de rentabilización.

10.4.3 Recursos Humanos: Perfil Profesional

Plantilla y Perfil Profesional

Como consecuencia de la ausencia de un departamento dedicado en exclusiva a la documentación o gestión de contenidos, la selección de personal para dicha función es inexistente.

Periodistas e informáticos llevan a cabo las funciones de creación, mantenimiento y nutrición de contenidos en las herramientas informáticas disponibles para tal efecto.

La Fonoteca, segunda y definitiva ubicación de los contenidos de *Uniprex*, es competencia de una plantilla de dos personas. Sus funciones, por su condición de archivo, consisten en ordenar y custodiar los soportes físicos con las grabaciones de audio, establecer descripciones documentales de los contenidos discográficos en base a parámetros predefinidos, y llevar un control de los préstamos de audios. El responsable máximo cuenta con formación en el campo de las ciencias de la información, pero no documental. En este caso la experiencia en el ámbito radiofónico le otorga, de forma individual, un bagaje que le permite contextualizar la labor realizada en un entorno mediático. Su perfil profesional se ha fraguado con el hábito, adaptándose a las exigencias del archivo de *Atresmedia Radio*. La formación especializada es entonces inexistente.

En las entrevistas realizadas al responsable de la Fonoteca, se insiste en una definición romántica del profesional apoyada en el sentido de ser de una radio, en su valor histórico y social, en definitiva, se identifica la validez profesional con el sentido de responsabilidad mediática. Se pone en valor la funcionalidad probatoria del archivo, su sentido histórico, pero no tanto así su usabilidad para el trabajo diario, su apoyo a la redacción a modo de herramienta informativa documental. “En el fondo, es una cuestión de cuidar la historia de la emisora. A veces llega a ser algo más que un archivo histórico para convertirse en un museo sonoro” (Albez, comunicación personal, 17 agosto 2012).

Competencias exigidas

En este caso, las competencias exigidas son lógicas y no específicas: conocimiento del contexto de trabajo, dedicación responsable y valor de archivo. En el caso de la

Fonoteca, no se especifican exigencias informáticas, de idiomas ni manejo de redes sociales y aplicaciones digitales, por ejemplo.

En el caso del equipo informático, como cabe suponer, se exige formación y titulación informática; conocimientos y competencias periodísticas en el caso de la Redacción.

Formación continua

No hay ningún tipo de prestaciones, servicios o evaluaciones que velen por el reciclaje de los trabajadores a excepción de la adaptación individual a las exigencias de la labor diaria.

Relación con los usuarios y atención al usuario

En el caso de *Atresmedia Radio*, las peticiones se hacen de forma directa, apenas hay intercambios ni venta de contenidos con usuarios externos al holding *Atresmedia*. No existe, por lo tanto, una asignación de competencias para la atención a usuarios que gestione las peticiones, su pertinencia y/o viabilidad, su naturaleza o su tasación económica.

Como se ha escrito en el proceso de recuperación de contenidos, las peticiones a nivel interno, se realizan de forma directa a través de un intermediario: el Director de Emisiones y Subdirector de Programas que traslada la petición a Fonoteca.

10.4.4 Actividad estratégica: gestión de contenidos y gestión del conocimiento

Gestión de contenidos:

La descentralización en el proceso de gestión de contenidos es el hecho más destacable en el contexto *Atresmedia Radio*. No se hacen seguimientos de vigilancia tecnológica ni de mercados, es decir la Inteligencia Organizacional más allá del control productivo interno es inexistente.

MODELO DE GESTIÓN DE CONTENIDOS						
Soporte Tecnológico y Modelo de Trabajo		Gestión Documental		Difusión y Explotación Web		
Herramienta		Acceso y almacenamiento		Entornos colaborativos		
CMS	SÍ, temporal	Custodia de contenidos propios/ajenos	SÍ, temporal para los ajenos	Servicios de mensajería (mail, chat...)	SÍ	
Naturaleza de la herramienta (adquisición/propia)	Adquisición	Selección de contenidos/custodia del continuo	Solo continuos	Entornos de trabajo colaborativo digital, <i>workflow</i> .	Solo en entorno de producción y emisión, no en gestión.	
Modelo de creación en grupo y editor de texto WYSIWYG	SÍ, para los diarios de cortes. No existe más modelo de descripción de contenidos	Almacenamiento en baja y alta calidad	NO	Perfiles de usuario:		
Integración del CMS y los sistemas de producción y emisión	SÍ	Edición		Perfiles de usuario para el tratamiento de contenidos documentales	NO	
Integración de aplicaciones externas al sistema: copia de seguridad	NO	Normas de descripción y catalogación (propias/oficiales)	NO	Perfiles de usuario para consulta de contenidos en el CMS	SÍ	
Articulación de funcionalidades del CMS (posibilidad de personalizar por adaptación)	NO, salvo contacto con servicio técnico	Lenguajes documentales	NO solo programa y horario	Acceso y transferencia:		
Modelo de gestión de contenidos centralizado/descentralizado	- ²³	Vinculación de contenidos relacionados	NO	Intranet	SÍ	

²³ Las prácticas relacionadas con la descripción y almacenamiento de fondos se descentralizan entre las competencias de Fonoteca, Informática, Redacción y al margen de forma paralela Multimedia.

Cobertura para diferentes plataformas de difusión: radio, internet, telefonía móvil...	NO, es competencia de <i>Atresmedia Digital</i> .	Tratamiento de nuevos formatos: vídeo	NO	Acceso a las BB.DD desde la intranet	Acceso a través de <i>DALET</i>
Servicios de alerta RSS	NO	Actualización simultánea de contenidos	NO, no hay opción a ello	Herramientas de búsqueda avanzada documental	NO
Aplicación, reconocimiento y control corporativo		Publicación de contenidos:		Sindicación de Contenidos o Tecnología <i>Push</i>	NO
Visibilidad del Departamento en la distribución de contenidos	NO	Visualización instantánea en la intranet o directamente en el CMS de las novedades de la base de datos	NO	Acceso a los contenidos del CMS por parte de todos los trabajadores de la empresa	NO, solo entorno de emisión y producción a <i>DALET</i> a la Fonoteca todo el personal
Rentabilización de los contenidos documentales como línea de negocio	NO	Plataforma de publicación web directamente desde el CMS	NO	Posibilidad de manipulación de contenidos por descarga	Desde <i>DALET</i> el primer año, en formato físico los fondos antiguos
Estadísticas de uso	NO, solo registro de préstamo en Fonoteca			Descarga de contenidos para su manipulación	Por Perfil de Usuario
Ampliación de competencias: gestión centralizada de contenidos empresariales	NO				

Tabla 15 Modelo de gestión de contenidos Onda Cero-Atresmedia Radio. Fuente: elaboración propia.

Gestión del conocimiento:

No se realiza ningún tipo de actividad relacionada con la gestión del conocimiento ni se tiene en mente a medio ni largo plazo.

“Por el momento no lo consideramos necesario, hay cosas de importancia más inmediata, pero sí, sería interesante, quizás en un futuro” (Castaño, comunicación personal, 17 de mayo de 2012).

“Creo que es difícil llegar a conseguirlo, es difícil que todos colaboren, hay situaciones y personal que, como tú dices, sí pueden ‘democratizar sus conocimientos’, pero, por ejemplo, un productor nunca te dará su lista de contactos, es su tesoro” (Turu, comunicación personal, 17 de mayo de 2012).

El caso de los productores es un ejemplo aislado por la naturaleza de sus competencias, no extrapolable a las demás actividades diarias de la empresa, pero la declaración es lo suficientemente relevante como ejemplo de un pensamiento arraigado a nivel nacional, que, como mínimo, merece ser muy tenido en cuenta a la hora de plantearse cualquier medida relacionada con la gestión del conocimiento.

En el siguiente cuadro se detallan aplicaciones en relación a la gestión del conocimiento.

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
POLÍTICAS CENTRALIZADAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	NO
Creación y captación	
Bases de Datos de Almacenamiento de Conocimiento	NO, los archivos custodiados se gestionan de forma descentralizada, (RR.HH, legal...).
Modelo de gestión de contenidos	Solo archivo de contenidos mediáticos.
Integración del Soporte de Captación con el Soporte de Custodia	NO
Políticas de Aprendizaje Colectivo	NO de forma sistematizada
Capacidades de Búsqueda y <i>Research</i>	NO, solo de contenidos mediáticos (1 año, <i>DALET</i> , permanente Fonoteca).
Herramientas de socialización	
Servicios de Mensajería (mail, chat...)	SÍ
Videoconferencias	SÍ
Entornos de Trabajo Colaborativo Digital, Workflow.	NO en el entorno radiofónico
Mapas de expertos consultivos	SÍ, organigrama en la Intranet
Acceso y transferencia	
Intranet	SÍ
Conexión desde la Intranet a servicios Extranet	SÍ
Acceso a las BB.DD desde la Intranet	Solo a <i>DALET</i> y a contenidos mediáticos.
Control de Acceso	Solo se permite el acceso a <i>DALET</i> al entorno de producción y emisión y solo a contenidos mediáticos.
Servicio de Sindicación de Contenidos o Tecnología <i>Push</i>	NO
Perfiles de Usuario en la Consulta	Solo en el acceso a contenidos mediáticos en el MAM de <i>DALET</i>
Tratamiento	
Plataforma de Almacenamiento, Descripción y Modificación del Conocimiento	NO
Integración práctica	
Revisiones Periódicas	NO
Difusión de Resultados	NO

Tabla 16 Modelo de gestión del conocimiento en Onda Cero-Atresmedia Radio. Fuente: elaboración propia

10.5 Referencias citadas. Capítulo 10.

AIMC (2012). *Resumen general EGM 3º año móvil de 2012*. Madrid. Disponible en: <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html> [Última fecha de consulta: 4 enero de 2013]

AIMC (2013). *Resumen General EGM – abril de 2009 a marzo de 2010*. Madrid. Disponible en: <http://www.aimc.es/aimc.php> [Última fecha de última consulta: 4 de noviembre de 2013]

AIMC (2013). *Resumen general EGM- febrero a noviembre 2013*. Madrid. Disponible en: <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html> [Última fecha de consulta: 13 de diciembre de 2013]

AIMC (2013). *Resumen general EGM- octubre 2012 a mayo 2013*. Madrid. Disponible en: <http://www.aimc.es/Entrega-de-resultados-EGM-2ª-ola,1287.html> [Última fecha de consulta: 9 de julio de 2013]

Atresmedia (2012). Site web corporativo. Disponible en: <http://www.atresmedia.com/> [Última fecha de consulta: 15 de noviembre de 2012]

Costi, F. (2012). *Antena 3: contenidos que generan valor*. Outlook (1). Disponible en: <http://www.Accenture.com/es-es/outlook/Pages/outlook-journal-2012-value-creating-content.aspx>. [Última fecha de consulta: 15 agosto 2012]

Fuente, U. (2011, 30 de noviembre). Desde donde quieres oír. En: Calderón, M. (coord.) (2011, 30 de noviembre): *20 años de Onda Cero*. Madrid: LA RAZÓN pp. 91-100

Xfame Software (2009). Productos: sistema Xframe. Disponible en: <http://www.xfs.es/productos.html> [Última fecha de consulta: 11 de julio de 2012]

Fuentes personales. V. VII.3

Capítulo 11 Cadena de Ondas Populares Españolas (COPE) – Radio Popular S.A.

11.1 Plano descriptivo

11.1.1 Introducción

Radio Popular S.A. Cadena de Ondas Populares Españolas (a partir de ahora *COPE*) es una empresa radiofónica de carácter generalista y comercial con el tinte distintivo de su inspiración cristiana. Pertenece al grupo mediático del mismo nombre, cuya principal actividad es la radiodifusión, pero también posee competencias en el ámbito televisivo a nivel nacional y provincial.

La *COPE* se sustenta en base a un sistema accionarial en el que sus principales representantes son la Conferencia Episcopal Española, propietaria de la mitad del accionariado; las diócesis, titulares de la vigésima parte; y órdenes religiosas como Jesuitas y Dominicos, portadoras del 30% restante.

La historia de este grupo de comunicación, por su vinculación con la Iglesia, es atípica: surge a partir de la unión de alrededor de doscientas pequeñas emisoras parroquiales como instrumento de divulgación religiosa. La trayectoria de la cadena, también es especial por los cambios estructurales de su programación. Maribel Sánchez, antigua responsable del Departamento de Documentación de la *COPE*, marca los hechos más destacados de la historia de la organización en su tesis doctoral, publicada en forma de monografía (Sánchez, 2001):

En 1959 se llegó a un acuerdo entre el Ministerio de Información y la Comisión Episcopal de Medios de Comunicación Social para solucionar el problema que suponía la anarquía en el uso del espectro radioeléctrico. Respetando el acuerdo firmado entre la Santa Sede y el Estado en 1953, se cerraron entonces las emisoras parroquiales y se crearon cuarenta y cuatro licencias para los obispos Diocesanos, los Jesuitas y los Dominicos, que funcionaron de forma autónoma, pero formando un conglomerado de orden superior: la *Cadena de Ondas Populares Españolas*.

En 1965 se aprobaron los primeros Estatutos de la *COPE*, confirmados *a posteriori* por la Comisión Episcopal de Medios de Comunicación. Paralelamente, en 1969, se creó la emisora *Radio Popular* de Madrid.

En 1971 se constituyó *Radio Popular S.A.* con la Conferencia Episcopal, los Obispos con emisoras, la Compañía de Jesús y los Dominicos como socios. El objetivo era la creación de una emisora a nivel nacional que englobase todas las preexistentes con titularidad propia e independiente.

Como consecuencia del Plan Técnico de Radiodifusión Sonora aprobado en España, la *COPE* se vio obligada a unificarse en una sociedad anónima, acatando las directrices que se marcaron en la Convención de Ginebra de 1975. La Conferencia Episcopal decidió otorgar la titularidad de concesiones a *Radio Popular S.A.*, que cambió su nombre para añadir a su fin *Cadena de Ondas Populares Españolas*.

La desde entonces denominada *Radio Popular S.A. COPE* se convirtió en una cadena con programación nacional uniforme, restando protagonismo a la cercanía local para con los feligreses que la identificaba. Y, más importante, en ese momento la *COPE* se vio forzada a adaptarse a las normas del mercado, buscando desde entonces incrementar su número de oyentes y multiplicar sus beneficios económicos para sobrevivir. Alcanzar estas metas conllevó, inevitablemente, una ampliación en su oferta de contenidos más allá de las reflexiones religiosas y, con ello, comenzó una nueva etapa.

En 1980 empezaron a emitirse los primeros programas en cadena a nivel nacional. Ante una situación de inestabilidad económica para la emisora, el padre José Luis Gago, designado Director General en 1981, convocó un consejo de administración para crear un plan de actuación inmediato que diese un vuelco a la imagen de la marca. El objetivo era incorporar a la plantilla a, como mínimo, tres personalidades destacadas en el mundo del periodismo para que luchasen por la audiencia –y consecuentemente por la publicidad– en las principales franjas horarias. En este momento nació la que fue conocida como “la *COPE* de las estrellas” con Luis del Olmo, Encarna Sánchez y Alejo García como protagonistas. Esta concepción de radio dio un vuelco a la *COPE* que se desvinculó en gran medida de la influencia católica en cuestiones ideológicas y que, tras una reestructuración directiva promovida por José Andrés Hernández en 1985, el dial se posicionó entre las tres cadenas privadas más populares en el territorio nacional. Este cambio estructural afectó directamente a su organización empresarial.

La fórmula que se adoptó para su vinculación a la cadena fue su incorporación mediante contratos mercantiles, renovables

periódicamente por acuerdo de las partes. Aportan sus programas, su equipo, la publicidad, la audiencia y, consecuentemente cobran un porcentaje de la publicidad emitida en sus espacios, pagan tanto a su equipo como a sus colaboradores, es decir, de facto funcionan como una empresa subcontratada y con total independencia (Sánchez, 2001: 187).

La marcha de Luis del Olmo a *Onda Cero* en 1991 dejó un vacío en una de las franjas horarias de máxima audiencia y, como consecuencia, puso en jaque el modelo de radio de estrellas que identificaba a la *COPE*. Ese mismo año, la empresa radiofónica sintió las consecuencias económicas de la pérdida publicitaria identificada con el locutor ponferradino. Solventar esta situación significó un nuevo capítulo para la marca radiofónica que la hizo resurgir de sus cenizas: por iniciativa de Eugenio Galdón, se contrató a un nuevo equipo de reconocidos periodistas venidos de la hoy desaparecida *Antena 3 Radio*²⁴ como Luis Herrero, José María García, Antonio Herrero o Federico Jiménez Losantos.

La muerte de Encarna Sánchez y posteriormente de Antonio Herrero volvieron a castigar a un modelo de radio que definitivamente funcionaba para *COPE* haciéndole perder los suficientes oyentes para distanciarse de su principal competidora por aquel entonces: la *Cadena SER*. Fue el principio del fin de una radio formada por estrellas, un modelo que terminó por romperse tras la marcha de José María García del micrófono. Desde entonces, *COPE* se apoya en profesionales formados en sus instalaciones.

En diciembre de 2012, los grupos de comunicación cadena *COPE* y diario *ABC* firmaron un acuerdo estratégico para reforzar sus líneas editorial y de negocio, según el cual todas las emisoras de *ABC Punto Radio* se asociarían a la red de la cadena *COPE*. Las bases del acuerdo estipulaban que ambas marcas compartirían desde entonces su programación en cadena bajo la denominación y gestión de *COPE*, lo que vino a significar la desaparición de *ABC Punto Radio* como marca, aunque el grupo *Vocento* mantiene incidencia directa en la toma de decisiones de la línea editorial.

La empresa ocupa el tercer puesto en el ranking de radios generalistas en el panorama nacional, según el EGM de febrero a noviembre de 2013, con una media de 1.859 oyentes diarios y un *share* del 13,1% de lunes a domingo.

²⁴ Hoy *Atresmedia Radio*. Entonces comprada por el Grupo *Prisa* que la cerró poco después, haciéndose cargo de sus licencias.

11.1.2 El servicio documental

El Departamento de Documentación de la cadena *COPE* existe de forma reconocida desde 1989, paralelamente a un proceso de reajustes de la emisora en Madrid que, a nivel cualitativo, supuso la concienciación del capital intangible de la empresa como valor de uso colectivo y no solamente probatorio.

Hasta dicha fecha y alentada por su naturaleza de radio de estrellas, la gestión y custodia de los contenidos de audio en *COPE* se realizaba bajo competencia de cada programa de forma individual y descentralizada; este hecho suponía una total falta de coordinación entre los diferentes productos de la cadena y, sobre todo y a largo plazo, la pérdida de muchos fondos especialmente relevantes desde una perspectiva histórica nacional. Los fondos de aquella época estaban sujetos a normativas legales hoy ya caducas que exigían la conservación de la emisión durante solamente un mes en soporte *cassette*. Muchos de aquellos fondos fueron extraviados o salieron con por la puerta de la mano de los locutores estrella que los gestionaban. Los fondos que aún se conservan de por aquel entonces están en su mayoría en formato físico.

El fin de crear un departamento dedicado a labores documentales era el de gestionar el capital intangible del medio de forma sistémica y centralizada; el centro de documentación de *COPE* aspiraba a convertirse, con la colaboración de los avances tecnológicos, en el punto neurálgico del flujo de entrada y salida de contenidos.

El proceso de adaptación a la idea preestablecida fue lento por varias razones: por la no disponibilidad de las tecnologías que permitiesen su buen funcionamiento, por la falta de concienciación de su valor de uso por parte de la plantilla de la cadena en sus inicios y por la escasa atención a nivel directivo de la que ha sido víctima. La actividad documental siempre ha estado subordinada a otras necesidades, prestándole atención solamente en épocas de bonanza económica, aunque actualmente existe un proyecto de mejora integral sobre la mesa.

Hoy, el Departamento de Documentación custodia los fondos de la marca *COPE* incluyendo las radio fórmulas *Cadena 100*, *Rock FM* y la novísima *MegaStar FM* que se estrenó a finales de verano de 2013. La función del departamento como coadyuvante de la redacción noticiosa tan solo opera para con la cadena *COPE*, dejando al margen a las radio fórmulas, cuya disposición para recurrir a trabajos documentales es residual. La relación con *Cadena 100*, *Rock FM* y *MegaStar FM* se basa fundamentalmente en el suministro de contenidos musicales albergados en las

bases de datos gestionadas por el departamento en las que se conservan todas las novedades musicales que llegan a la radio. La base de datos de audio, la fonoteca, es común para todos los productos del grupo radiofónico.

Las actividades del departamento se pueden resumir en las siguientes líneas:

- Seleccionar, describir y gestionar la información propia.
- Democratizar los contenidos a través de la intranet de la empresa.

Y en menor medida:

- Dossieres de información complementarios a los temas de actualidad.
- Trabajos documentales de asuntos susceptibles de ser noticiosos.

11.1.3 Desarrollo tecnológico y actual gestor de contenidos de la COPE

El modelo de gestión de contenidos se sustenta en el gestor documental *Knosys* y las prestaciones del paquete Office.

Knosys se implantó en *Radio Popular* sobre el año 2000 para atender fundamentalmente a las exigencias de la radio generalista *COPE*. En un principio se instaló una versión cliente que se ha ido actualizando con los años atendiendo a las exigencias de la empresa. El proceso de cambio es el siguiente: se cuenta con un soporte técnico por parte del fabricante que sugiere cambios y actualizaciones en su producto; desde la empresa cliente se valoran las ventajas y los costes de la adaptación de la herramienta vigente a sus nuevas versiones y se acepta o se rechaza el cambio en base a criterios empresariales, fundamentalmente contraponiendo prestación a coste. Actualmente *COPE* no cuenta con la última versión de *Knosys* siguiendo los criterios antedichos.

La actualización más importante a nivel cualitativo se produjo en el año 2005, cuando se migró la versión cliente de *Knosys* a un entorno web, que permitía fundamentalmente distribuir contenidos a todas las delegaciones de *COPE*. Anteriormente tan solo la sede central de *COPE* en Madrid contaba con un archivo de contenidos y las emisoras radiales estaban obligadas a comunicar sus peticiones vía telefónica para acceder a sus solicitudes. Es fácil imaginarse que cada delegación de *COPE* contaba con sus archivos propios, fondos ignorados por parte de la labor documental y de gestión centralizada desde entonces y hasta día de hoy.

El paquete Office de Microsoft y los servicios de Adobe se utilizan para editar y guardar apoyo informativo para los usuarios. Los dossiers de prensa no se transmiten a

través de la intranet, sino de forma personal, a través de mails o del servicio de intercambio de red (v.21.3.2).

Actualmente, desde los sistemas de producción, emisiones y archivo a multimedia, se está estudiando la posibilidad de unificar todo el proceso de producción radiofónica en un único CMS. De llevarse a cabo este proyecto, podría posicionar al grupo radiofónico en la primera línea de vanguardia en gestión de contenidos en el panorama nacional. El objetivo es la vinculación total de los contenidos de la empresa en un mismo sistema integrado, sustentado en una compleja arquitectura informática basada en capas semánticas inteligentes. El salto cualitativo sería revolucionario para *Radio Popular*.

11.2 Plano organizativo

11.2.1 Organigrama departamental

Radio Popular como grupo empresarial responde a un modelo divisional fiel al criterio de respeto a las marcas, a productos y a la división organizativa geográfica común al sistema radiofónico español vigente. Atendiendo al modelo de gestión de contenidos, el sistema está centralizado en Madrid, obviando los productos informativos de carácter regional, siguiendo el criterio de trascendencia informativa propio de todos los modelos comentados y relegando, en este caso, a un segundo plano los contenidos de discoteca cuyo tratamiento, descripción y complementación informativa es escaso, así que su actividad se centra en conservar contenidos destacados, previa selección del redactor y los documentalistas (v. 21.3.1).

El Departamento de Documentación de *Radio Popular* es una competencia pequeña bajo la dependencia directa de la jefatura de Programas, a su vez subordinada directa de la Dirección General, aunque nutre de contenidos a todas las divisiones informativas de la cadena. El servicio está formado por dos figuras fijas (en el primer trimestre de 2013) y rotación de becarios, cuyo número fluctúa en función de la época desde dos a ninguno.

Una vez más, en este caso y previamente a posibles proyectos de reinversión en cuanto a la gestión de contenidos, la labor documental solamente se ciñe a contenidos mediáticos, al margen de políticas que integren la gestión de todo contenido gestado a nivel empresarial de acuerdo al modelo de inteligencia organizacional deseable.

11.2.1.1 Perfil de usuario: acceso y modificación de contenidos

El acceso a los contenidos digitalizados e informatizados del Departamento de Documentación de la COPE es de libre acceso para toda la plantilla corporativa a través de la intranet de la empresa, tratándose de contenidos públicos en su totalidad. En función de la naturaleza de los fondos puede o bien descargarse desde la web interna el contenido solicitado, o bien acceder a su referencia para buscarlo *a posteriori*. No debe perderse de vista que un significativo número de contenidos históricos aún no están digitalizados y se encuentran en formato físico. Este hecho exige, la mayoría de las veces, exige la intermediación de los documentalistas para guiar al usuario en su búsqueda. Los casos en los que no es necesaria la presencia de un responsable de la documentación se justifican con la autonomía del usuario, pero la falta de uso convierte estos casos en los menos.

Si atendemos al entorno de producción documental, el reducido número de la plantilla del Departamento de Documentación condiciona la especialización de tareas, justificando la presencia de un perfil polifacético y haciendo innecesaria una jerarquía que designe competencias por nomenclaturas. No existen, pues, perfiles de usuario para el tratamiento de contenidos que ofrezcan privilegios de acceso o modificación de contenidos de forma regulada. Así mismo, las tareas se comparten o dividen de forma pactada, para ello se recurre a ciertas normas pactadas de forma tácita, por ejemplo, la inserción de descriptores en el tesauro suele ser siempre tarea de una misma persona, la razón es simplemente mantener el criterio que, más allá de las líneas estipuladas en manual, trasciende a lo personal (Maribel Sánchez, comunicación personal, 15 de junio de 2012).

11.3 Plano funcional: flujo de trabajo documental

11.3.1 Fondos documentales: canales de entrada y salida

La clasificación documental del departamento divide los fondos en cuatro tipologías: fonoteca, documentación escrita, biblioteca y discoteca.

Canales de Entrada

- Documentación de palabra o voz: esta subdivisión de fondos equivaldría a la documentación sonora de palabra o no musical. Bajo esta etiqueta se archiva la

selección de las emisiones en antena y los brutos que cuelgan los redactores al sistema de emisión y que se consideran oportunos según el criterio de selección del departamento. Este criterio no está descrito de forma fija, se adapta en función de las características del contenido protagonista y el criterio del responsable de su inclusión en la base de datos, siempre un documentalista.

Si un periodista va a cubrir información al Congreso, le pides todo el bloque de lo que ha cubierto, él solo pondrá cortes, pero si te lo da todo lo pones entero. También se guardan sonidos de televisión o de otras radios, pero reconociendo la autoría (Sánchez, comunicación personal 15 de junio de 2012).

- Documentación de texto o escrita: abarca cronologías, dossiers de prensa especializados sobre temas pasados o susceptibles de ser noticiosos y transcripciones de audio. Los contratos de compra con agencias de noticias y/o medios de comunicación ajenos son inexistentes por norma, no excluyendo la posibilidad de compras puntuales. “Las agencias de comunicación son carísimas, no nos lo podemos permitir” (Sánchez, comunicación personal, 15 de junio de 2012). “Nos abastecemos por internet, si la información no nos llega, por medios propios” (Ayala, comunicación personal, 9 de agosto de 2012).

- Biblioteca: cuenta con una colección de obras de referencia y una representación monográfica escasa y muy poco adaptada a las exigencias del departamento, es un depósito semicontrolado de contenidos en formato físico.

- Fonoteca o discoteca: cuenta con los fondos musicales de todo el grupo *Radio Popular*, incluyendo las colecciones de *Cadena 100*, *Rock FM*, y ahora también las de *MegaStar FM* y las ráfagas y sonidos ambientales de apoyo para la programación diaria. El caso de la discoteca es atípico, aunque se contaba con parte de los fondos musicales catalogados, obra que corrió por cuenta de documentalistas externos para facilitar el intercambio de contenidos, no fue hasta 2004 cuando se creó una subdivisión definida en el Departamento de Documentación para la discoteca. Previamente los fondos discográficos eran una colección suelta no inserta en las bases de datos de forma rigurosa y periódica. Desde 2004 los contenidos previamente catalogados se incluyeron en *Knosys* y la colección se mantiene viva con inclusiones regulares.

Al margen del tratamiento documental existen dos tipologías documentales:

- Fondos de las agencias de noticias. Radio Popular cuenta con acuerdos de compra de contenidos noticiosos y fotográficos con *EFE* y hasta hace muy poco con *Reuters*, en este último caso solamente fotográficos (Alamillo, comunicación personal, 21 de junio de 2013). El acceso a estas fuentes es libre para todo el personal.

Los contenidos de *EFE* llegan a la redacción de *Radio Popular* a través de un servidor físico, un repositorio que cuenta con un buscador de texto y de fotos. No tienen contratado el histórico de imágenes de *EFE*, así que éstas tienen un límite de antigüedad para la búsqueda.

Anteriormente la radio recibía los contenidos de las distintas agencias de noticias de forma independiente, esto impedía hacer búsquedas de texto libre a nivel trasversal, obligando a realizar una búsqueda por cada agencia contratada e imponiendo la clasificación de contenidos propia de cada agencia fuente. Para evitar este sinsentido, se creó un servidor físico con el fin de unificar en una misma ubicación todo el contenido reportado por las agencias de noticias, como fuentes externas. Este modelo, además, permite ubicar los contenidos en el servidor atendiendo a las necesidades del contexto radiofónico, léase atribuyéndole una clasificación adaptada y notablemente más reducida que la que pueda tener la agencia implantada en su organización interna cuyos usuarios reales y potenciales pertenecen a distintos sectores con intereses discrepantes.

Actualmente, con un contrato de compra solamente con la agencia *EFE*, las ventajas iniciales de este servidor físico han menguado, pero siguen simplificando el uso de los contenidos de *EFE*.

- Continuo de las emisiones o copia legal. La custodia del total de las emisiones en antena se gestiona al margen del Departamento de Documentación que tan solo trata los cortes de audio que los redactores suben al sistema de emisión y las solicitudes propias del departamento. El continuo se guarda en una aplicación informática autónoma, *Harddata*, durante 42 días, por finito este modelo de custodia tiene una segunda fase: grabar todo ese contenido en formato físico, DVD, de forma permanente (v. 21.3.1).

Canales de salida

No existe una normativa que defina el procedimiento en el caso de venta, préstamo o cesión de materiales de los fondos documentales de *COPE*.

Acceso interno: los fondos custodiados en las bases de datos del Departamento de Documentación de *COPE* son accesibles íntegramente desde la intranet de la empresa, "todos los contenidos albergados en *Knosys* se entienden de acceso totalmente público" (Alamillo, comunicación personal, 21 de junio de 2013). A ello se puede acceder a través de la intranet de la casa, de forma personal o a través del sistema de intercambio de red.

Acceso externo: el acceso a los fondos por parte de personal externo a la marca es escaso, porque escasa es la demanda.

La cesión de contenidos exige la citación de la autoría, pero no hay una normativa que regule este tipo de procedimientos.

La venta de contenidos exclusivos es muy reducida, sin embargo sí se han dado casos en los que los fondos de la *COPE* le han reportado beneficios económicos a la empresa. "Se han vendido en su día, por ejemplo, los discursos del Papa" (Sánchez, comunicación personal 15 de junio de 2012).

11.3.2 Las Bases de Datos

En el contexto tecnológico *Knosys*, se trabaja con cuatro bases de datos diferenciadas y coherentes con las categorías documentales. Carmen Bernal de los Reyes, actual directora del Departamento de Documentación las clasifica del siguiente modo (Bernal de los Reyes, comunicación personal 4 de mayo de 2012):

- El archivo de palabra o de voz, documentos sonoros emitidos en los programas y procedente de la actualidad informativa.
- Documentos de texto, archivo de recortes de prensa referidos fundamentalmente a los medios de comunicación y entrevistas de personajes famosos.
- Biblioteca, una serie de libros de géneros literarios diversos: narrativa, ensayo, autobiográficos, etc...
- Fonoteca, formada por un amplio fondo musical y con las últimas novedades discográficas.

El siete de agosto de 2012 la base de datos contaba con un total 101.425 documentos catalogados, en constante actualización.

11.3.3 Proceso documental

Recordando el reducido número de trabajadores que constituyen la plantilla del Departamento de Documentación se entiende la imposibilidad de diferenciación de tareas de gestión de contenidos, es decir, las habilidades y competencias de los responsables de este servicio son comunes e intervienen en todos los procesos de gestión y creación de forma conjunta.

11.3.3.1 Selección, Catalogación, Análisis Documental y Archivo

Proceso de selección

Oficialmente el proceso de selección de contenidos que pasan a formar parte del archivo de fondos de *Radio Popular* pasa por dos filtros:

- Selección por parte de los redactores. En relación a la producción propia de la casa, son los propios periodistas los que suben a su sistema de emisión, *AudioPlus*, los contenidos adjuntándoles en ese mismo momento una serie de metadatos descriptores en base a normas no oficiales, pero comunes para todos aquellos que se responsabilizan de este proceso (dadas a conocer a través de un comunicado interno vía mail). Los cortes subidos por los redactores solo perduran en el sistema de emisión 24 horas, transcurrido ese tiempo pasan a documentación que los cataloga de nuevo adaptándolos a sus patrones de descripción. En este caso se vuelcan en *Knosys* la mayoría de los cortes que se hayan subido al sistema de emisión, hayan sido emitidos o no. Esta fase de selección corre por cuenta del redactor y/o editor de contenidos y no del documentalista.

- Selección por parte de los documentalistas en base a criterios de trascendencia informativa. Este proceso cobra más fuerza cuando se trata de seleccionar contenidos ajenos a la producción de la casa. Actualmente la actividad gestora se centra en su mayoría en el producto generado en el contexto de *Radio Popular* y la actividad de selección de contenidos por parte de documentación ha perdido peso “nos hemos basado más en la producción propia” (Alamillo, comunicación personal, 21 de junio de 2013). Aunque en este proceso no existen patrones de selección rígidos y, como viene siendo habitual, es determinante el criterio personal del responsable de esta

tarea, sí hay determinados asuntos que, *a priori*, pasan el proceso de selección por sistema:

- Cortes de declaraciones trascendentales en ruedas de prensa.
- Acontecimientos históricos nacionales o internacionales.
- Hechos políticos destacados (presencia española en la guerra de Irak, elecciones...).
- Entrevistas en profundidad o cortes de declaraciones en entrevistas circunstanciales.
- Programas especiales (históricamente se destaca la temática religiosa).
- Contenidos de relevancia total o coyuntural a nivel nacional de las desconexiones locales.
- Contenidos musicales. Los productos de las *majors* que llegan a la radio a través de la Asociación Fonográfica y Videográfica Española (AFYVE) se vuelcan directamente en la base de datos fonoteca/discoteca en *Knosys*.

Catalogación

El proceso de catalogación documental en la *COPE* se divide en dos grandes bloques:

- Los fondos sonoros se identifican contra un sistema de numeración alfanumérico donde cada unidad documental de audio se identifica con las dos últimas cifras del año, el mes y el día en el que se produjo el audio (AA, MM, DD).
- La catalogación textual que describe cada audio se cataloga en base a un listado de palabras clave de creación propia donde se entremezclan personajes y materias y cuya actualización es frecuente por adaptación a las necesidades documentales. La búsqueda por texto libre se convierte en el principal modelo de recuperación de contenidos, pues la escasez de descriptores reduce las acotaciones de búsqueda.

Análisis documental

La descripción de los contenidos que forman el fondo de la *COPE* se realizan en base a campos de descripción predefinidos que varían en función de la tipología de los fondos:

- Programas informativos: titular, voz (personaje), fecha, programa, tema o materia, duración y contenido (resumen del contenido o transcripción literal en caso de que no se adjunte el archivo sonoro a la descripción textual).

TITULAR: AGUIRRE ELIMINA LA REBAJA AUTONÓMICA DEL SUELDO DE LOS FUNCIONARIOS

VOZ: AGUIRRE, Esperanza (Presidenta Comunidad de Madrid)

FECHA: 02/08/2012

PROGRAMA: Servicios Informativos.

TEMA: MADRID / COMUNIDAD / GOBIERNO // ECONOMIA / CRISIS / MEDIDAS ANTICRISIS // FUNCIÓN PÚBLICA / FUNCIONARIOS // EPA // TRABAJO / PARO

DURACIÓN: 1.) 0.32---2.) 0.30---3.) 0.14---4.) 0.25

CONTENIDO: Declaraciones en rueda de prensa tras la reunión de su Consejo de Gobierno.

1.) DINERO: "Yo pienso que tendrá que haber algún error o alguna corrección no porque yo quiera pedir más dinero, todo lo contrario, simplemente porque creo que el dinero que la comunidad de Madrid necesita y con el que contaba es el que tiene que llegar. Nos parece que son menos de lo que nos corresponde. Son 14 mil y pico y si no fuera porque tenemos que dar 2500 parece ser al fondo de solidaridad, podríamos hacer frente perfectamente a todos los bienes y servicios y gastos de la comunidad de Madrid".

2.) FUNCIONARIOS: "La Comunidad de Madrid que había tomado ya la decisión de una rebaja del 3% a los funcionarios y del 10% a los políticos, y que la ha aplicado en este mes de julio, va a compensar lo del mes de julio de los funcionarios en la paga extra de navidad y en lo que se refiere a los políticos, en cambio, continuará con ese descenso que hemos sufrido todos en la nómina".

3.) NOMINA: "Al establecer la ley de presupuestos una rebaja para todos los empleados públicos del 7% la rebaja que había hecho la comunidad de Madrid va a quedar sin efecto como consecuencia de esa otra rebaja superior".

4.) PARO: "La valoración no puede ser positiva de ninguna de las maneras, pero si hay que decir que el mes de julio en la comunidad de Madrid es en los que baja la actividad, lo mismo que sucede en el mes de agosto. De todos modos, tenemos en la Comunidad de Madrid el 10% de los empleados del conjunto de España, cuando por población nos correspondería el 16%".

SONIDO:



120802aw.mp3



120802ax.mp3



120802ay.mp3



120802az.mp3

Imagen 10. Ejemplo de ficha de descripción de contenidos informativos. Fuente: Departamento de Documentación de la COPE (7 agosto 2012).

- Programas completos: nombre del programa, presentadores, voces (personajes que intervienen), fecha de emisión, duración, materia y notas.
- Dossieres de información: palabras clave.

- Biblioteca física: para su catalogación se recurre al modelo CDU, pero son múltiples los volúmenes que encuentran cobijo en esta sección de forma anónima, sin ningún tipo de descripción o control.
- Discoteca: título de la obra, duración, artista, álbum, autor, discográfica, género, año, ISRC, EAN, calidad, peso del archivo (Mb).

Vengo

4:59

No hay portada disponible

Artista:	Cherezade
Álbum:	Déjama Respirar
Autor:	Fernando Caro
Discográfica:	DISCMEDI, S.A.
Género:	Flamenco / Canción española
Año:	2011
ISRC:	ES5301251430
EAN:	8437003757310
Idioma:	Castellano
Calidad:	192 kbits/s
Tamaño:	6.85 Mb

 [Escuchar](#) |
  [Descargar](#)

 [Imprimir](#)

Imagen 11 . Ejemplo de una ficha discográfica. Fuente: Departamento de Documentación de la COPE (7 de agosto de 2012).

Archivo de contenidos

Una vez descritos los fondos éstos se almacenan en tres ubicaciones distintas:

- *Knosys*. Almacena de forma indefinida los contenidos generados por redacción, subidos al sistema de emisión y descritos en el Departamento de Documentación.

“Se conservan todos los fondos indefinidamente, aunque al digitalizar sí se expurgan contenidos que consideramos carentes de

interés documental e informativo” (Ayala, comunicación personal 7 de agosto de 2012).

Los fondos anteriores a la implantación de *Knosys* se conservan en formato analógico, en cintas. Cuando se planteó digitalizar estos fondos fue cuando se realizó una labor de expurgo.

“Digitalizar y guardarlo todo es absurdo. Lo ideal es contar con una archivo temporal y borrar todo aquello que se considere pasado antes de pasar al definitivo, con visión de futuro [...] La copia legal te salva de la selección errónea” (Sánchez, comunicación personal, 15 de junio de 2012).

- *Harddata*. Almacena las copias legales del continuo durante 42 días.
- DVD. Transcurridos los 42 días de custodia del continuo en *Harddata*, los contenidos se graban en formato físico y se custodian en el edificio de *Radio Popular*, una vez se alcanza su capacidad física máxima se trasladan a la Fundación Radio Popular en el distrito madrileño de Chamartín. Estos DVD son gestionados por el Departamento de Documentación.
- Sistemas informáticos de copias de seguridad internos. Diariamente se hacen copias de seguridad de todos los contenidos generados en la casa.

“Si hablamos de los DVD de las grabaciones diarias, se almacenan en *COPE* y, cuando se supera cierto volumen, se envían a la fundación [Fundación Radio Popular]. Si hablamos de las copias generales, se almacenan en disco duro y se manda una copia a la Fundación [Radio Popular]” (Alamillo, comunicación personal, 25 de julio de 2013).

11.3.3.2 Recuperación de contenidos

Los servicios de gestión de contenidos de la *COPE*, salvo casos muy concretos, se destinan al personal interno del grupo de comunicación. Las posibilidades de acceso a esos contenidos se resumen en las siguientes:

- Consulta directa al centro de documentación, asesorada por los profesionales responsables del mismo, una vez más, independientemente del medio de contacto utilizado, ya sea teléfono, mail o personal.
- Acceso directo al archivo del edificio, donde se encuentran los DVD del continuo y los fondos no digitalizados de épocas previas a la tecnologización del proceso de gestión y archivo. Este proceso se realiza previa solicitud al centro de documentación. En este caso los peticionarios deben conocer el modelo de descripción de los fondos, por ejemplo, en el caso de los fondos sonoros en soporte físico, el modelo anteriormente descrito (AAMMDD+código alfabético).
- Consulta online a las bases de datos a través de la intranet del grupo. En este caso, una vez seguida la ruta desde la intranet para acceder a los fondos documentales, el usuario podrá escoger entre la opción de consulta o descarga para su posible reedición. No existe ningún sistema de sindicación de contenidos que alerte sobre novedades en temas previamente definidos por el usuario, el acceso directo a las bases de datos permite realizar búsquedas por palabras clave como mecanismo para localizar contenidos útiles.
- Distribución de contenidos a través de la unidad de intercambio en la red. No es un servicio propio del Departamento de Documentación, es una prestación para toda la empresa. Se utiliza para intercambiar contenidos entre departamentos que pesan demasiado para enviarlos vía mail. Documentación se sirve de esta prestación principalmente para enviar dossiers de creación propia a los usuarios solicitantes. Anteriormente, cuando la actividad documental no se centraba eminentemente en la producción propia de la casa, los contenidos ajenos a la empresa, escaneados por documentalistas, se enviaban igualmente a través de este sistema (Alamillo, comunicación personal, 21 de junio de 2013).

11.3.4 Revolución tecnológica y nuevos retos documentales: la radio online

El esquema planteado en el marco teórico resume los principales aspectos que afectan a la adaptación tecnológica en los siguientes (Gallego: 2009): digitalización, convergencia multimedia y nuevos formatos de distribución, prestando especial atención a la distribución de contenidos radiofónicos online.

- La digitalización: el proceso de digitalización retrospectiva de los fondos de la COPE no se realiza de forma total ni sistemática.

“No se hace un proceso de digitalización como tal. Documentación selecciona audios interesantes y los introduce en *Knosys* atendiendo a los metadatos preestablecidos. Además, hay cintas de audio anteriores a la época de las estrellas que están catalogadas pero no digitalizadas, si alguien las solicita, o solicita un audio, se digitalizan al momento. Hubo un tiempo en el que se planteó digitalizarlo todo, pero el coste era muy alto y se declinó la idea”
(Alamillo, comunicación personal, 21 de junio de 2013)

- La convergencia multimedia:

- Desde el punto de vista empresarial: uno de los mayores avances de la COPE en los últimos años ha sido el aumento de su visibilidad a través de la web. En enero de 2013 se separó Internet del resto de las líneas de negocio, aunque funcionan de forma coordinada, es independiente orgánicamente. Anteriormente la línea de negocio digital dependía de varias direcciones –Programas, Informativos, Área Técnica...– lo que suponía grandes problemas en la toma de decisiones. Hoy funciona como un área de negocio complementaria, pero a nivel ejecutivo y operativo está totalmente integrada en la redacción, tanto de Informativos como de Programas, en un contexto de redacción integrada, son los mismos redactores los que adaptan los contenidos para la radio convencional y la web. El director de la línea de negocio digital, Luis Martín, confirma la no vinculación directa entre los sistemas de gestión de Internet y Documentación, “no están directamente ligados los departamentos” (Martín, comunicación personal, 9 de abril de 2013).
- Tecnológicamente: el soporte informático del Departamento de Documentación es primitivo, cuentan con bases de datos diferenciadas, albergadas en un programa anticuado para el contexto radiofónico actual que no responde a la idea de un gestor de contenidos integrado. La duplicación de trabajo es más llamativa cuando en la división digital se cuenta con un archivo paralelo de contenidos independiente al archivo de Documentación, a cada unidad documental se le adjuntan metadatos diferentes a los descriptores del Departamento de Documentación y ubicados en un soporte informático distinto. Internet basa su actividad sobre el WCM de

Telefónica, *Paloo*, un modelo de gestión web que fueron personalizando con el fabricante para adaptarlo a sus necesidades mediáticas; los contenidos subidos a la web se almacenan en el gestor y se suben a plataformas de seguridad digital como *Akamai* y el propio programa hace copias de seguridad. Igual que en otros casos analizados la línea de negocio digital funciona de forma coordinada al resto de las direcciones en cuanto a la creación de contenidos, pero no así en lo que respecta al archivo. Con el fin de satisfacer las necesidades del usuario digital, generan de forma autónoma un archivo propio con contenidos no necesariamente iguales al del Departamento de Documentación y gestionado por perfiles profesionales no especializados en gestión de contenidos.

Internet cuenta con los brutos de las redacciones, realiza de forma autónoma los cortes que considera oportunos para colgar en la web e incluye un texto adaptado a dichos cortes; todo ello se archiva en el WCM, *Paloo*, frente a la custodia del continuo (*Harddata* y DVD) y a los cortes de audio subidos al sistema de emisión que luego gestiona y custodia el Departamento de Documentación (*Knosys*). Un modelo de gestión integrado evitaría esta duplicación de archivos.

- Desde el punto de vista profesional o de recursos humanos: los avances tecnológicos aunados con la crisis económica que asola al país han supuesto limitaciones a nivel de recursos humanos para la plantilla del departamento de Documentación en *COPE*. El reducido número de la plantilla fija, dos personas, resume la fluctuación del número de integrantes en la plantilla al colectivo de becarios. El trabajo paralelo de gestión de contenidos entre Documentación e Internet ha significado la inalteración del trabajo documental pese a la revolución tecnológica y digital a la que Internet se ha adaptado con mayor diligencia que el Departamento de Documentación.

- Cambios comunicativos y nuevos formatos de distribución de contenidos: como en todos los casos analizados la creación de portales web y la distribución de contenidos digitales a través de dispositivos móviles ha revolucionado el modelo de generar y difundir contenidos radiofónicos. La autonomía del departamento responsable de este ámbito, Internet, desvincula a Documentación de cualquier papel decisorio en este sentido.

En el caso de la *COPE* tampoco se gestionan los contenidos generados por los usuarios, pero se sigue muy de cerca la presencia online de la marca, a través de la

labor de un *community manager* que entre sus labores de gestión online, hace informes semanales y mensuales para evaluar, coordinar y mejorar la política estratégica de visibilidad en la red a nivel general e individual para cada programa. Estos informes son evaluados, archivados y gestionados desde la dirección de internet, alcanzando un nivel estratégico y, una vez más, se corrobora la descentralización de competencias en gestión de contenidos de la empresa.

11.4 Plano empresarial

11.4.1 Gestión de contenidos y su vinculación con las variables internas de la empresa: producción, marketing y comercialización.

Si tenemos en cuenta las funciones que identifican a una empresa se relata en qué medida el modelo documental de la *COPE* supone aportaciones a la actividad empresarial desde los puntos de vista previamente descritos en el marco teórico:

- Producción: frente a la actividad estrictamente de archivo implantada en *Onda Cero* y a gran distancia de la actividad de gestión de contenidos vigente en *RNE* y la *Cadena SER*, la producción de Documentación en la *COPE* se reduce a coadyuvar a la redacción de contenidos y carece de visibilidad y reconocimiento de autoría online y *on air*. Desde la dirección de Internet sí contemplan como valor añadido la aportación documental a los contenidos web: “Ojalá tuviese un Departamento de Documentación en el que me pudiese apoyar de verdad para generar contenidos” (Martín, comunicación personal, 9 de abril de 2013).

- Marketing y comercialización: manteniendo el mismo esquema en todos los puntos de análisis: ¿De qué modo está relacionado el proceso documental con las estrategias de mercado? ¿Se rentabilizan los trabajos de gestión de contenidos realizados por el Departamento de Documentación de la cadena *COPE*? Una vez más, sin salirse del patrón que ya viene siendo habitual en los casos analizados, el servicio de documentación como archivo y fuente de contenidos contribuye a la creación de otros nuevos y colabora, por lo tanto, con el proceso de producción. Sin embargo, ha sido una actividad en segundo plano para la empresa hasta el momento, los recursos destinados a esta labor han sido tan pobres –dos miembros en plantilla y un programa informático deficiente– que han menguado su actividad potencial minimizando sus aportaciones e imposibilitando una valoración cuantitativa de su trabajo. La comercialización o intercambio de contenidos es ínfimo, sin embargo han existido

casos puntuales de cesión y venta de contenidos fundamentalmente relacionados con la cobertura informativa religiosa, característica distintiva de *COPE*.

11.4.2 Control y uso del Departamento de Documentación

Desde el Departamento de Documentación tan solo se lleva a cabo un registro del número de peticiones por usuario (Ayala, comunicación personal 26 de febrero de 2013). Algo que en sí mismo carece de sentido si luego, como es el caso, no se contabilizan y se sacan conclusiones al respecto.

Sin embargo, un ejercicio de consultoría realizado en 2012 y estudios ajenos a la *COPE*, obra de empresas ofertantes de modelos de gestión de contenidos, han llevado a cabo exhaustivos análisis descriptivos y comparativos de la situación vigente, cuyos resultados, aunque confidenciales, han dado paso a un serio estudio en proceso de confirmación por parte de la dirección de *Radio Popular* sobre la posibilidad de unificar en un mismo gestor de contenidos los sistemas de producción, emisión y archivo, en base a una arquitectura web inteligente que permitirá, además y por definición, la posibilidad de integrar nuevas competencias al modelo de gestión.

Estudios del uso de servicios documentales en la <i>COPE</i>	
Satisfacción de los usuarios	
Necesidades de los usuarios	
Número de peticiones por usuario	x
Número de peticiones por sección/programa	
Formato de la información solicitada	

Tabla 17 Estudios del uso de documentación en la *COPE*-Radio Popular. Fuente: encuesta a Alicia Ayala, 13 de agosto de 2012

11.4.3 Recursos Humanos: Perfil Profesional

Plantilla y Perfil Profesional

Hasta principios del año 2013 la plantilla de Documentación contaba con tres profesionales fijos y la presencia temporal y periódica de becarios o estudiantes en prácticas. En el primer trimestre de ese mismo año una de las responsables del departamento, periodista, fue trasladada a Programas, y Documentación pasó a ser responsabilidad de dos únicas personas, documentalista la una y sin titulación oficial la otra.

Competencias exigidas

Según la perspectiva del Departamento de Documentación de la *COPE*, el perfil profesional del responsable de la documentación informativa corresponde al siguiente dibujo:

Competencias exigidas para el gestor de contenidos en la <i>COPE</i> ^{25*}					
	1	2	3	4	5
Conocimientos informáticos de programación	x				
Conocimientos de lenguajes documentales		x			
Edición multimedia				x	
Habilidad con las TIC			x		
Administración de bases de datos					x
Conocimientos de estadística				x	
Capacidad de redacción					x
Capacidad de síntesis					x
Conocimientos periodísticos					x
Control de la actualidad informativa					x
Idiomas				x	

Tabla 18 Competencias exigidas para el gestor de contenidos *COPE*- Radio Popular. Fuente: Alicia Ayala, documentalista de la *COPE* (13 de agosto de 2012).

Formación continua

Hasta el momento en el Departamento de Documentación no se realiza ningún tipo de curso de formación para los responsables de las competencias de gestión de contenidos, hecho fomentado por la estaticidad de su modelo de trabajo. Frente a este panorama se encuentra la implantación, adaptación, rediseño de la arquitectura del sistema y mejora periódica del sistema de gestión web empleado por la línea de negocio de Internet, cuyo proceso exige contacto directo con el fabricante, en este caso Telefónica.

²⁵ * Las habilidades y conocimientos se valoran en base a una escala del 1 al 5, donde 1 es la mínima valoración y 5 la máxima.

Relación con los usuarios y atención al usuario

Maribel Sánchez, inicial creadora del Departamento de Documentación actual, cree que la falta de concienciación de uso documental por parte de los redactores ha obstaculizado históricamente la labor del departamento desde sus inicios.

“El 90% del éxito de un departamento está en que la persona que lo lleva sea capaz de mostrar y vender aquello que hace y que la gente sepa que existe y que se puede utilizar y que siempre pueden recurrir a él. La persona que empieza a recurrir sistemáticamente, termina recurriendo permanentemente, pero si tú no sabes de qué va, coges el sonido de *EFE* o de los informativos y no necesitas más. Como tampoco tienen un afán tremendo por instruirse claro, pues da igual” (Sánchez, comunicación personal, 15 de junio de 2012).

Luis Martín, responsable actual de la línea de negocio digital, Internet, asegura que en la actualidad, desde Informativos sí se recurre frecuentemente a Documentación como apoyo contextual a la redacción diaria; Programas empieza a recurrir más asiduamente desde el ejercicio de 2012 y como consecuencia de un cambio de estrategia a nivel empresarial y de naturaleza transversal llevado a cabo tras una consultoría realizada a la empresa que concluyó en la siguiente declaración de intenciones puesta en práctica desde entonces: la idea es afinar mucho el *target* al que va dirigido el contenido, intentando dar un giro a la forma de contar las cosas y al formato de los programas “y entre esos cambios estaba el intentar reutilizar el trabajo realizado en la casa a lo largo de las diferentes franjas horarias [...] que los programas se realimenten entre sí” (Martín, comunicación personal, 9 de abril de 2013). En busca de fondos de archivo, la popularización del Departamento de Documentación ha ido en aumento, pues solamente en esta ubicación se pueden recuperar los audios anteriores al día presente custodiados en el sistema de emisión.

El acceso a Documentación por parte de los periodistas es fundamentalmente para recuperar contenidos de archivo de la casa:

“Los periodistas utilizan el Departamento de Documentación e Internet, pero en nuestro caso, Documentación les aporta además

todos los contenidos de nuestra programación (entrevistas propias, declaraciones en exclusiva, etc.)” (Ayala, comunicación personal, 7 de agosto de 2012).

11.4.4 Actividad estratégica: gestión de contenidos y gestión del conocimiento

Gestión de contenidos:

Actualmente la gestión de contenidos está descentralizada por competencias, como en todos los casos analizados. El fin específico de informar es el único merecedor de un interés inmediato para la empresa, e incluso éste está duplicado en dos modelos de trabajo paralelos: el llevado a cabo por el Departamento de Documentación y el realizado en la sección de Internet. Por un lado, se cuenta con la selección de fondos documentales y las copias de seguridad del continuo en formato físico tras los 42 días que se conservan en *Harddata* y, por el otro, se está generando un archivo paralelo en *Paloo*, donde se gestiona toda la documentación digital que se vuelca en la web o se distribuye a través de dispositivos móviles.

Las declaraciones de intenciones muestran un interés por solventar esta duplicación de trabajo. Es más, se pretende ir más allá e integrar más contenidos que los mediáticos en un mismo sistema informático, es decir, se plantea un modelo de gestión de contenidos que unifique en un mismo sistema todo el contenido con valor funcional para la empresa. Pero esto no es sino un proyecto que, pese a la solidez de las declaraciones, aún no está en activo.

Luis Martín asegura que no solamente es interesante el lograr unificar el trabajo y socializar los contenidos que afectan a toda la organización para beneficio de a quien pueda interesarle, sino imprescindible:

“Lo veo esencial, ya no solo la información que hemos generado o que generamos nosotros, sino la información disponible, lo que se denomina el *big data*, vamos yo personalmente creo que por ahí irán los tiros del futuro, esa información está disponible para quien quiera cogerla y sobre todo para quien sea capaz de *ingestarla*, de entenderla y de pintarla luego en sus contenidos” (Martín, comunicación personal 9 de abril de 2013).

Pero reconoce las trabas para implantar un modelo que, *a priori*, se sabe beneficioso para la actividad y proyección empresarial:

“Es complicado, porque es una inversión muy fuerte que exige un sistema informático que cuente con una capa semántica y, además, obligaría a cambiar todo el proceso de producción de la información porque tienes que incluirlo todo: publicidad, emisiones, redactores... Y, muchas veces, lo más complicado es la gestión del cambio, porque puedes tener la herramienta, puedes tener los medios, pero si no consigues hacer comprender los beneficios a la gente... implica formación, implica que hay gente a la que le cuesta asumir determinados tipos de cambios... pero creo que es fundamental, porque si no iríamos a rebufo del resto” (Martín, comunicación personal 9 de abril de 2013).

MODELO DE GESTIÓN DE CONTENIDOS					
Soporte Tecnológico y Modelo de Trabajo		Gestión Documental		Difusión y Explotación Web	
Herramienta		Acceso y almacenamiento		Entornos colaborativos	
CMS	NO en Documentación se utiliza <i>Knosys</i> como base de datos documental. WCM en Internet, <i>Paloo</i> .	Custodia de contenidos propios/ajenos	Ambos, pero solo tratamiento de los propios	Servicios de mensajería (mail, chat...)	SÍ
Naturaleza de la herramienta (adquisición/propia)	Adquisición	Selección de contenidos/custodia del continuo	Ambos, la selección corre por cuenta del redactor	Entornos de trabajo colaborativo digital, <i>workflow</i> .	NO
Modelo de creación en grupo y editor de texto WYSIWYG	SÍ en <i>Knosys</i>	Almacenamiento en baja y alta calidad	SÍ, Mpeg2 Mp3 para Internet	Perfiles de usuario:	
Integración del CMS y los sistemas de producción y emisión	NO	Edición		Perfiles de usuario para el tratamiento de contenidos documentales	NO

Integración de aplicaciones externas al sistema: copia de seguridad	Copias de seguridad diarias no integradas con el sistema <i>Knosys</i> . Los contenidos del WCM se suben a <i>Cires</i> y <i>Akamai</i> que hacen copias de seguridad.	Normas de descripción y catalogación (propias/oficiales)	Propias	Perfiles de usuario para consulta de contenidos en el CMS	SÍ
Articulación de funcionalidades (posibilidad de personalizar por adaptación)	NO	Lenguajes documentales	Tesauro	Acceso y transferencia:	
Modelo de gestión de contenidos centralizado/descentralizado	Centralizado, su funcionamiento es paralelo al de la web.	Vinculación de contenidos relacionados	SI	Intranet	SÍ
Cobertura para diferentes plataformas de difusión: radio, internet, telefonía móvil...	SÍ colabora con todas las líneas de negocio, pero no publica directamente	Tratamiento de nuevos formatos: video	NO, en Documentación SÍ, en el área digital	Acceso a las BB.DD desde la intranet	SÍ
Servicios de alerta RSS	NO	Actualización simultánea de contenidos	NO	Herramientas de Búsqueda Avanzada Documental	SÍ
Aplicación, reconocimiento y control corporativo		Publicación de contenidos:		Sindicación de Contenidos o Tecnología <i>Push</i>	NO
Visibilidad del Departamento en la distribución de contenidos	NO	Visualización instantánea en la intranet o directamente en el CMS de las novedades de la base de datos	SÍ, a través de la intranet se puede acceder a las bases de datos	Acceso a los contenidos del CMS por parte de todos los trabajadores de la empresa	SÍ, acceso a las bases de datos
Rentabilización de los contenidos documentales como línea de negocio	NO	Plataforma de publicación web directamente desde el CMS	NO	Posibilidad de manipulación de contenidos por descarga	Por perfil de usuario
Estadísticas de uso	SÍ, solo número de peticiones			Descarga de contenidos para su manipulación	Por Perfil de usuario
Ampliación de competencias: gestión centralizada de contenidos empresariales	NO				

Tabla 19 Modelo de gestión de contenidos en COPE-Radio Popular. Fuente: elaboración propia.

Gestión del conocimiento:

No hay ningún tipo de actividad sistematizada que responda a una política de gestión del conocimiento implantada en *Radio Popular* y, sin embargo, como en otros casos, sí se trasladan conocimientos y se hacen reuniones internas para transmitir habilidades, fundamentalmente en relación con las nuevas tecnologías y la adaptación de la producción radiofónica al mundo digital y de las redes sociales.

Juan Antonio Alamillo, responsable jefe del soporte informático en este caso, niega cualquier actividad en esta línea y su previsión a corto plazo: “no hay ninguna iniciativa con respecto a la gestión del conocimiento. En nuestro departamento y me consta que en más, se documentan las prácticas para evitar descuidos, a modo de manual de uso, pero nada más” (Alamillo, comunicación personal, 21 de junio de 2013).

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
POLÍTICAS CENTRALIZADAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	NO
Creación y captación	
Bases de Datos de Almacenamiento de Conocimiento	NO
Modelo de gestión de contenidos	SÍ
Integración del Soporte de Creación del Conocimiento con el Soporte de Custodia	NO
Políticas de Aprendizaje Colectivo	No sistematizadas, aplicadas a fines concretos y temporales
Capacidades de Búsqueda y <i>Research</i> del Conocimiento	NO Solo de contenidos mediáticos
Herramientas de socialización	
Servicios de Mensajería (mail, chat...)	SÍ
Videoconferencias	SÍ
Entornos de Trabajo Colaborativo Digital, Workflow.	NO
Mapas de expertos consultivos	SI
Acceso y transferencia	
Intranet	SÍ
Conexión desde la Intranet a servicios Extranet	
Acceso a las BB.DD desde la Intranet	Sí a los contenidos de <i>Knosys</i> y <i>Paloo</i> pero con perfil de usuario.
Control de Acceso	Depende del usuario puede acceder o no a contenidos?
Servicio de Sindicación de Contenidos o Tecnología <i>Push</i>	
Perfiles de Usuario en la Consulta	
Tratamiento	
Plataforma de Almacenamiento, Descripción y Modificación del Conocimiento	NO
Integración práctica	
Revisiones Periódicas y Socialización del Conocimiento	NO
Difusión de Resultados de estudios del Conocimiento	NO

Tabla 20 Modelo de gestión del conocimiento en COPE-Radio Popular. Fuente: elaboración propia.

11.5 Referencias citadas. Capítulo 11.

AIMC (2012). *Resumen general EGM 3º año móvil de 2012*. Madrid. Disponible en: <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html> [Última fecha de consulta: 4 enero de 2013]

AIMC (2013). *Resumen General EGM – abril de 2009 a marzo de 2010*. Madrid. Disponible en: <http://www.aimc.es/aimc.php> [Última fecha de última consulta: 4 de noviembre de 2013]

AIMC (2013). *Resumen general EGM- febrero a noviembre 2013*. Madrid. Disponible en: <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html> [Última fecha de consulta: 13 de diciembre de 2013]

AIMC (2013). *Resumen general EGM- octubre 2012 a mayo 2013*. Madrid. Disponible en: <http://www.aimc.es/Entrega-de-resultados-EGM-2ª-ola,1287.html> [Última fecha de consulta: 9 de julio de 2013]

Sánchez Redondo, M. (1997). El centro de documentación de la Cadena COPE. En Nuño Moral, M. V. (1997). *Documentación en el medio radiofónico. Hacia un entorno digital*. Madrid: Síntesis pp.61-87

Fuentes personales. V. VII.3

Capítulo 12. Radio Nacional de España (RNE)- RTVE

12.1 Plano descriptivo

12.1.1 Introducción

Radio Nacional de España (a partir de ahora *RNE*), sociedad mercantil estatal en el ámbito radiofónico, servicios conexos e interactivos. Conjuntamente a Televisión Española –hoy cuentan también con una nueva línea de negocio: *RTVE.es* o *iRTVE* de Medios Interactivos– formaron Radiotelevisión española en 1973, conglomerado que en 2007 pasó a ser Corporación de Radio y Televisión Española S.A. En base a la Ley 17/2006 del 5 de junio se define la naturaleza jurídica del grupo como una sociedad mercantil estatal, dotada de personalidad jurídica y capacidad plena, cuya gestión es competencia de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI). Con forma de sociedad anónima, su capital social se define íntegramente estatal y cuenta, sobre el papel, con autonomía para su gestión, de forma independiente al Gobierno y a la Administración General del Estado²⁶.

El 1 de enero del año 2010, se modificó el modelo de financiación de *RTVE*, privando a la corporación de la inyección económica de la publicidad. Desde entonces, los ingresos de *RTVE* son sufragados por los Presupuestos Generales del Estado y el por “un porcentaje sobre los ingresos de los operadores del 3% para los de televisión comercial en abierto, del 1,5% para los operadores de televisión de pago y del 0’9% para los de telecomunicaciones” (BOE, 2009)²⁷.

²⁶ En el “Real Decreto-ley 15/2012, de 20 de abril, de modificación del régimen de administración de la Corporación RTVE, previsto en la Ley 17/2006, de 5 de junio”, se recoge lo siguiente:

Artículo 1. Modificación de la Ley 17/2006, de 5 de junio, de la radio y la televisión de titularidad estatal. [...]

Dos. El apartado 1 del artículo 11 queda redactado del siguiente modo:

«1. Los miembros del Consejo de Administración serán elegidos por las Cortes Generales, a razón de cinco por el Congreso de los Diputados y cuatro por el Senado, de entre personas de reconocida cualificación y experiencia profesional.» [...]

Cinco. El apartado 4 del artículo 11 queda redactado del siguiente modo:

“El Congreso de los Diputados designará, de entre los nueve consejeros electos, al que desempeñará el cargo de Presidente de la Corporación RTVE y del Consejo. Tal designación requerirá una mayoría de dos tercios de la Cámara. Si transcurridas veinticuatro horas desde la primera votación no se alcanzare la mayoría de dos tercios, el Congreso de los Diputados designará por mayoría absoluta al Presidente de la Corporación RTVE y del Consejo”

²⁷ La “Ley 8/2009, de 28 de agosto, de financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española”, recoge:

Artículo 2. *Financiación.*

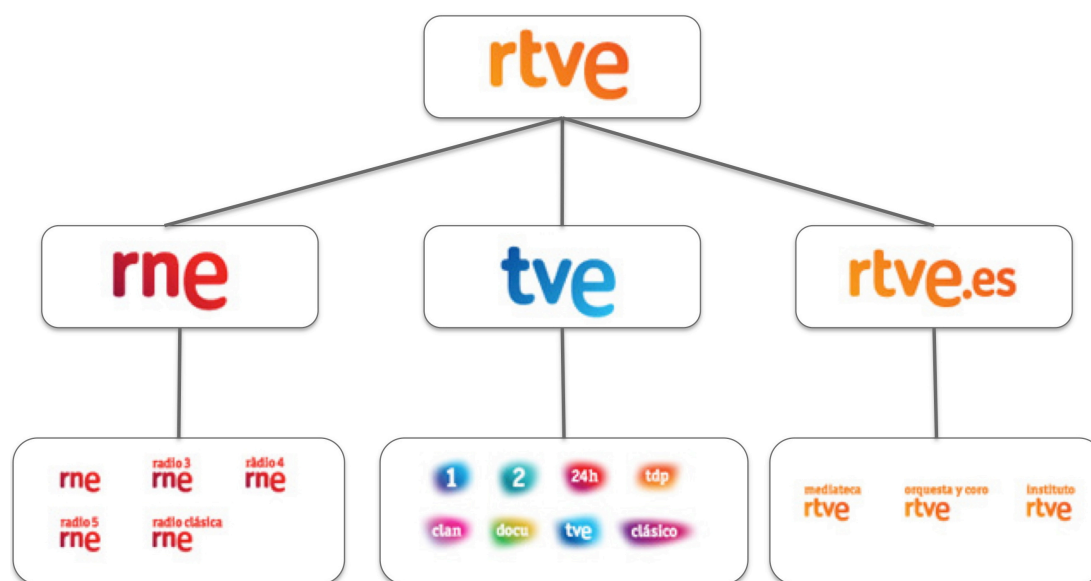


Gráfico 23 Desglose de las marcas que se engloban en la Corporación RTVE. Fuente: SUMMA y elaboración propia

RNE fue creada en 1937, en Salamanca y en plena Guerra Civil, de la mano del bando rebelde y bajo la supervisión de Francisco Franco, Generalísimo de España hasta 1975. Dependiente de la Delegación de Estado para la Prensa y la Propaganda, durante la contienda española, Radio Nacional servía como altavoz de difusión propagandística, no sólo del movimiento insurrecto nacional –anteriormente

1. La Corporación RTVE y sus sociedades prestadoras del servicio público se financiarán con los siguientes recursos:

a) Las compensaciones por el cumplimiento de las obligaciones de servicio público consignadas en los Presupuestos Generales del Estado a que se refieren la Ley 17/2006, de 5 de junio, de la Radio y Televisión de Titularidad Estatal y la presente ley.

b) Un porcentaje sobre el rendimiento de la tasa sobre reserva de dominio público radioeléctrico regulada en la Ley 32/2003, de 3 de noviembre, General de Telecomunicaciones.

c) La aportación que deben realizar los operadores de telecomunicaciones de ámbito geográfico estatal o superior al de una Comunidad Autónoma, de acuerdo con lo previsto en esta ley.

d) La aportación que deben realizar las sociedades concesionarias y prestadoras del servicio de televisión de ámbito geográfico estatal o superior al de una Comunidad Autónoma, de acuerdo con lo previsto en esta ley.

e) Los ingresos obtenidos por los servicios que presten y, en general, por el ejercicio de sus actividades, en los términos establecidos en esta ley.

g) Los productos y rentas de su patrimonio.

h) Las aportaciones voluntarias, subvenciones, herencias, legados y donaciones.

f) Los ingresos procedentes de las operaciones de crédito que concierten, dentro de los límites establecidos en el artículo 31 de la Ley 17/2006, de 5 de junio.

i) Cualesquiera otros de derecho público o de derecho privado que les puedan ser atribuidos por cualquiera de los modos establecidos en el ordenamiento jurídico.

competencia de Radio Castilla en Burgos–, sino también al servicio de las Potencias del Eje activas en la II Guerra Mundial.

Una vez triunfante el movimiento franquista y alzado el régimen dictatorial, *RNE* se configuró como beneficiaria monopolística de la censura informativa vigente en España, medida llevada a cabo por orden directa del Caudillo. *RNE* era responsable de los partes informativos con los que debían conectar las demás emisoras privadas nacionales –hasta 1977, bien avanzada la dictadura, la programación de las radios privadas se veía reducida a contenidos culturales, de entretenimiento y publicidad–. De este modo, *RNE* se convirtió en la única fuente oficial portadora de contenidos noticiosos de difusión nacional, lo que la convierte, a día de hoy, en poseedora de un fondo documental histórico de forma exclusiva.

A lo largo de la dictadura, *RNE* asumió mejoras técnicas y comenzó su andadura hacia la radio que es hoy en día. Todo ello en un baile de ampliaciones y cesiones de emisoras, marcas y programas. En 1955, un año antes de la fundación de *Televisión Española*, entró a formar parte de la Unión Europea de Radiodifusión (UER).

Actualmente, *RNE* cuenta con seis cadenas radiofónicas:

- *Radio Nacional*: de carácter generalista y veterana del conglomerado radiofónico. Radio 1 hasta 2008.

- *Radio Clásica*: nació como segundo programa de *RNE* en 1965. En 1981 pasó a denominarse Radio 2 y tres años más tarde recuperó definitivamente la nomenclatura de *Radio Clásica*. Basa su programación en la difusión de producción musical y cultural tanto nacional como internacional, abarcando varios géneros musicales desde la zarzuela o la ópera al jazz. Además, organiza y retransmite conciertos en directo, de acuerdo con instituciones musicales o de su propia orquesta y coro. Participa en los conciertos internacionales que organiza la UER y goza de acuerdos de intercambio de fondos con las radios pertenecientes a esta organización.

- *Radio 3*: radio de cultura y música alternativa al margen del modelo de música comercial dominante en las radio fórmulas más populares en España. Nació en julio 1979 como sección nocturna y, dos años más tarde, se creó una emisora musical propia. Pese a sufrir varios cambios a lo largo de su historia, principalmente relacionados con el mayor o menor protagonismo de la música y otros contenidos culturales, su filosofía, a favor de la divulgación cultural y musical no comerciales, es su mayor seña de identidad.

- *Radio 4*: emisora de ámbito regional que emite solamente en Cataluña e íntegramente en catalán. *Radio 4* nació en 1988 –tras la fusión de *Radio Cadena Española* y *Radio Nacional de España*– como red de emisoras autonómicas de RNE y con la intención de dar cobertura a necesidades informativas regionales. En julio 1991, desapareció *Radio 4* en todas las comunidades, excepto en Sevilla –hasta finalizar la Expo de 1992– y en Cataluña –donde aún sigue activa–.

- *Radio 5*: cadena de radiodifusión informativa 24 horas a nivel nacional.

- *Radio Exterior de España*: cadena de radio cuya programación se destina a emigrantes españoles o a oyentes interesados en el país. Su primera emisión fue en 1942. En 1971 se creó, en Noblejas, un nuevo centro de emisión para el extranjero que mejorando las condiciones de Arganda del Rey, su primer asentamiento. Actualmente, se emite a través de onda corta, satélite e internet, en español, inglés, francés, ruso, portugués, sefardí y árabe.

Según los datos del EGM de febrero a noviembre 2013, en categoría generalista, RNE ocupa el cuarto puesto en el ranking con un 8,5% de *share* de lunes a domingo y una media de 1.280 oyentes al día, situándose por detrás de la *Cadena SER*, *Onda Cero* y *COPE*.

12.1.2 El servicio documental

Hasta los años sesenta, RNE contaba con un archivo documental que consistía exclusivamente en el almacenamiento de las grabaciones de la emisión diaria. Hoy esos fondos están ya digitalizados.

En el año 1964, se cambió la ubicación de RNE del Paseo de la Habana, en el centro de Madrid, a Prado del Rey, en Pozuelo de Alarcón, donde, actualmente, se desarrolla toda la actividad radiofónica y parte de la televisiva de RTVE S.A. Los servicios informativos de los canales de la televisión pública se ubican en Torrespaña, junto a los servicios interactivos de la corporación. Esta división física afecta no solo a la producción, sino también al servicio documental que, aunque en constante coordinación, divide sus competencias en dos ubicaciones distintas.

A principios de los años setenta empezó a concebirse un centro de documentación como dependencia organizada y especializada y, en 1973, se creó la Casa de la Radio, en Prado del Rey, donde hoy se ubica el Centro de Documentación de RNE. En 1975, se aprobó una Ordenanza Laboral que estipuló tres categorías profesionales en la labor

de archivo y documentación de *RTVE*: Documentalista, Oficial de Documentación y Técnico de Archivo y Documentación. Esta categorización fue la primera disposición que dio importancia al papel profesional y formativo del documentalista.

En 1983, se creó un Plan Integral de Mecanización e Informatización de la Documentación para *RTVE*. Como consecuencia, se fue abandonando el uso de las arraigadas fichas de clasificación a favor de la explotación tecnológica. Y, en la segunda mitad de los años ochenta, se crearon las primeras bases de datos de música, palabra e información de actualidad. .

Entre 1995 y 1998, se llevó a cabo la informatización de las referencias catalogadas en ficha de forma retrospectiva. En 1998, IBM asumió el proyecto de digitalizar todos los fondos de *RTVE*, proceso al que se denominó *efecto cuéntame* –referencia a una famosa serie televisiva, *Cuéntame cómo pasó*, cuya trama se sucede a partir de los últimos años del franquismo y goza de un gran apoyo documental propio del archivo de *RTVE*– y que se concluyó en el año 2002.

Actualmente, el archivo sonoro de *RNE* es uno de los más importantes a nivel nacional por su valor histórico. Contiene documentos previos a las primeras emisiones radiofónicas en España y una colección sonora de producción propia, único reflejo radiofónico de los primeros años de la dictadura franquista, cuya censura convirtió a *RNE* en beneficiaria de un monopolio informativo. Todo ello, aunado a la producción más reciente y a las cesiones de otras cadenas internacionales, hacen de las bases de datos de *RTVE* un referente documental a nivel nacional.

12.1.3 Desarrollo tecnológico y actual gestor de contenidos

Recientemente, el 30 de noviembre de 2011, se instaló un nuevo gestor de contenidos documental, *ARCA* (Archivo de Recuperación de Contenidos Audiovisuales), en sustitución de *SIRTEX* (Sistema de Recuperación Textual) que había estado vigente durante 18 años, relevando al sistema *MISTRAL*, de Honeywell Bull.

SIRTEX, base de datos relacional, pertenecía a Softwre AG España, con matriz alemana (Alonso, Israel, 2011).

ARCA es un gestor de contenidos multimedia, un entorno de producción digital con cabida para los procesos de gestión, conservación, difusión y digitalización de contenidos.

Además del gestor de contenidos, el sistema en red de la corporación cuenta con un soporte informático aplicado en las emisoras del grupo para facilitar las tareas de producción y emisión. El último soporte de emisión y producción digital de *RNE* era el sistema *MAR* (Módulo de Automatización Radiofónica), compuesto por los siguientes subsistemas:

- Mar4win: sistema de producción y emisión digital de radio.
- Mar4cont: aplicación que posibilita la grabación y escucha a tiempo real de cada emisora.
- Mar4mark: aplicación que da acceso a la programación de las emisoras a 48 horas vista de su emisión.
- Mar4news: aplicación que permite la recepción de contenidos por canales externos como agencias mientras el usuario puede editar su trabajo particular.

En el año 2010, comenzó el proceso de sustitución del sistema *MAR* por el sistema *DALET*, activo en Madrid, Cataluña, Andalucía (año 2013) y en proceso de implantación en Extremadura. Es decir, actualmente los sistemas de producción y emisión *MAR* y *DALET* coexisten en la red de emisoras de *RNE*. Así, la SFD de *RNE* trabaja con conexión a dos redes:

- por un lado, a la red de producción y emisión *DALET* –y a *MAR* en los territorios donde no está implantado *DALET* aún–. Es decir, el entorno de producción y emisión radiofónica tiene acceso al gestor de contenidos, de donde puede extraer aquellos fondos que precise y trabajar con ellos en su entorno tecnológico.

- y por el otro lado, la SFD trabaja con la red corporativa en la que están, entre otras cosas, los fondos documentales y a los que pueden acceder los usuarios. Estos fondos pueden ser descargados al entorno de trabajo del personal de *RNE* cuando cuenten con los permisos necesarios.

Aunque los profesionales de RTVE pueden acceder a los fondos documentales desde *ARCA*, el CMS no tiene acceso directo al excelso mundo de internet, la ruta para acceder a contenidos de la web es independiente al gestor de contenidos, evitando así ataques virales.

ARCA es, en definitiva, de un macroproyecto aún inacabado que busca proporcionar una plataforma de archivo y gestión de contenidos común para toda *RTVE*. Así se recoge en un reciente estudio respaldado por la Universidad de Zaragoza y la Universidad Complutense de Madrid sobre el desarrollo de *ARCA*:

“La documentación producida desde el Área de Informativos de televisión está gestionada desde una plataforma digital diferente, denominada *Invenio*. Aunque estos fondos documentales ya se están incorporando al sistema *ARCA*, hasta que el proceso de migración no finalice será necesario el envío por RDSI de algunos de los contenidos informativos emitidos por la televisión pública estatal, desde el Centro de Documentación de Informativos de *TVE* al centro de producción de la radio, en caso de ser solicitados por alguno de los programas (...) [además] El proyecto sólo podrá considerarse terminado una vez que acabe de implementarse la migración de los fondos documentales existentes en los archivos de los centros territoriales de *Radio Nacional de España* y la digitalización de las emisiones diarias de los contenidos autonómicos emitidos desde sus diecisiete Centros de Producción Territorial (Marta Lazo y Ortiz Sobrino, 2013: 402).

12.2 Plano organizativo

12.2.1 Organigrama departamental

Como en otros casos similares, es inevitable contextualizar la división funcional de *RNE* en un marco de rango superior, la Corporación de *RTVE* S.A., de donde dependen *RNE* y *TVE* que, a su vez, tienen una estructura organizativa independiente.

La organización estructural de la Corporación *RTVE*, en base a la Ley de Radio y Televisión Estatal de 2006, se compone, en un primer nivel, por un Presidente Corporativo y un Consejo de Administración electos por, al menos, dos tercios de la cámara correspondiente vigente –doce miembros, cuatro a elección del Senado y ocho a elección del Congreso– lo que exigía, hasta el momento, un acuerdo entre diferentes grupos políticos en busca de un acuerdo plural. Desde abril de 2012 este requisito fue derogado por el gobierno en activo, ahora, la mayoría absoluta de las votaciones de la cámara correspondiente es suficiente para elegir al Presidente y a los miembros del Consejo de Administración.

En 2012, como consecuencia de este cambio en el protocolo de nombramientos y del vacío presidencial que existía en la Corporación desde la dimisión de Alberto Oliart en julio de 2011 –presidencia ejercida desde entonces de forma rotatoria por los

miembros restantes del Consejo de Administración—, se nombró Presidente de la Corporación de *RTVE* a Leopoldo González-Echenique, junto a cinco nuevos responsables en áreas destacadas: José Teófilo García Buendía como responsable de la Dirección General Corporativa; Manuel Ventero como Director de *RNE*, en sustitución de Benigno Moreno; y, Julio Somoano como Director de Informativos reemplazando a Fran Llorente.

La organización de la Corporación de *RTVE* corresponde, por lo tanto, a un modelo de dirección colegiada que, como se describía en el apartado correspondiente, es una variable del modelo divisional. La Corporación de *RTVE* divide su gestión por productos mediáticos: televisión (*TVE1*, *TVE2*, *Clan*, *TDP*, *24h* y *TVE HD*), radio (*RNE*, *Radio Clásica*, *Radio3*, *Radio4* y *Radio5*) y medios interactivos (atienden a los portales web de televisión y radio) y, al mismo tiempo, por funciones que dependen directamente del Gabinete del Presidente: recursos humanos, sistemas informáticos, fondos documentales.... En un segundo nivel funcional, presenta una división geográfica que atiende a las coberturas territoriales nacionales e internacional.

Centrándonos exclusivamente a *RNE*, la organización sigue un modelo divisional por funciones o competencias que luego subdividen sus competencias por marcas –*RNE*, *Radio Clásica*, *Radio3*, *Radio4* y *Radio5*– y mercados geográficos –local o nacional–. Así de la Dirección de *RNE*, dependen tres grandes direcciones y una subdirección.



Gráfico 24 Primer nivel de división funcional de la Corporación de RNE. Fuente: elaboración propia.

La diferencia entre dirección y subdirección se justifica en la magnitud de su plantilla, no en la importancia de su función, ni en su posicionamiento en la jerarquía empresarial. Las 43 personas adscritas a la Subdirección de Fondos Documentales

pueden significar tan solo la mitad de la plantilla de algunas de sus direcciones hermanas.

La Subdirección de Fondos Documentales de *RNE* (SFD de *RNE*), como queda patente en el esquema que precede a estas líneas, depende directamente de la Dirección General de *RNE*, pero al mismo tiempo es coordinada por la Dirección de Fondos Documentales Corporativa, cabeza de la cual dependen las tres subdivisiones documentales de *RTVE*: Subdirección de Fondos Documentales de *RNE*, Subdirección de Fondos Documentales de Televisión y Subdirección de Fondos Documentales de Informativos de Televisión que, aunque trabajan de forma coordinada, atienden a tres divisiones orgánicas distintas, por productos. Todas ellas trabajan de forma autónoma, pero sobre el mismo CMS, *ARCA*.

La justificación de esta clasificación responde a la organización general de *TVE*, que se divide en dos grandes bloques bastante heterogéneos: Informativos y Programas de Televisión. Los informativos tienen tal peso, que se decidió crear una sección en exclusiva para ellos, necesitan más medios y de ellos dependen todas las territoriales de televisión –exactamente igual que ocurre con la radio, las territoriales de radio dependen de informativos (Dirección de Informativos)–, generan un volumen de información ingente, cuentan con una plantilla más grande que la sección de Programas y trabajan en base a ciclos de producción distintos.

Es decir, Informativos, Programas y Radio generan contenidos muy dispares y exigen colaboración documental adaptada a unas necesidades, hechos que justifican la división del trabajo de gestión de contenidos, dedicando una subdirección de fondos documentales por área.

Por otra parte, la nueva línea de negocio online, la Dirección de Medios Interactivos, funciona de forma independiente de las demás líneas de la Corporación, aunque en coordinación constante. Por ello, la labor documental de Medios Interactivos depende directamente de esta línea de negocio y es independiente de la Dirección de Fondos Corporativos.

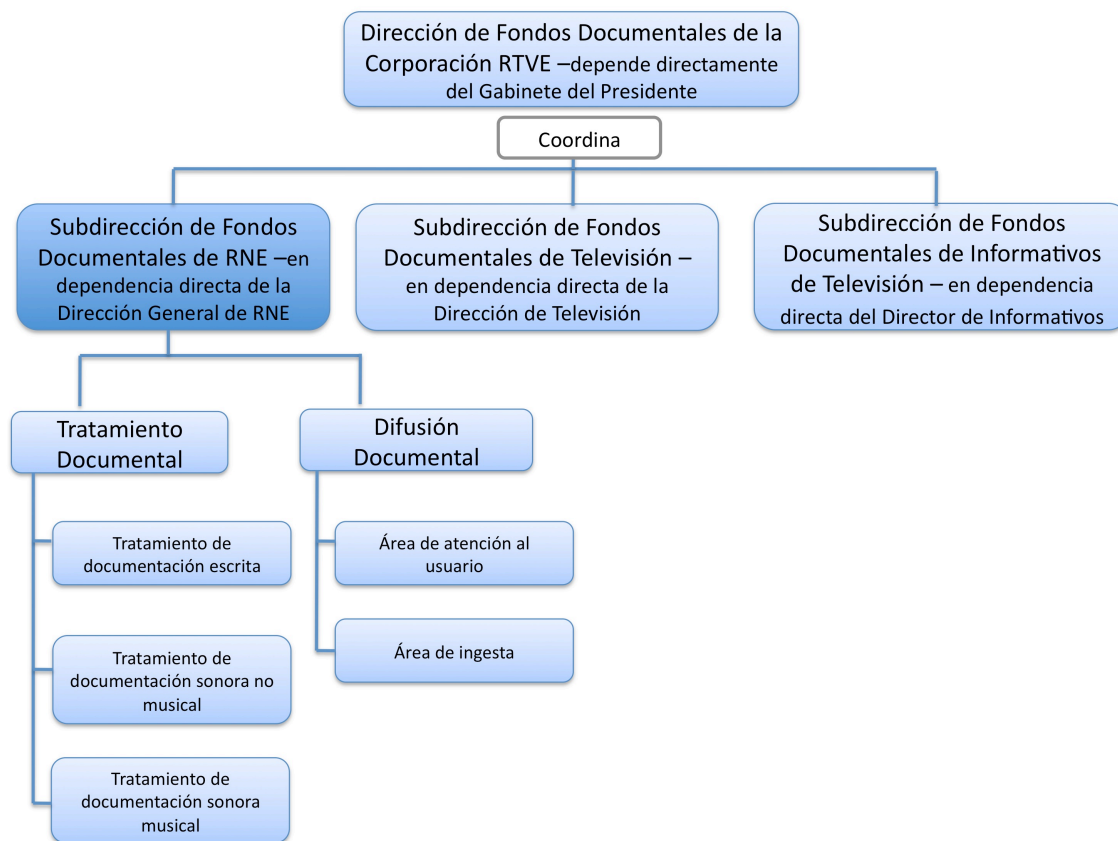


Gráfico 25 Coordinación de Fondos Documentales Corporativa. Fuente: elaboración propia.

De forma interna, la SFD de *RNE* se divide en dos áreas bien diferenciadas:

- Tratamiento Documental. Subdividida, a su vez, en tres categorías: tratamiento de documentación escrita, tratamiento de documentación sonora no musical y tratamiento de documentación sonora musical;
- Difusión documental. Subdividida en dos áreas: área de atención al usuario y área de ingesta.

12.2.1.1 Perfil de usuario: acceso y modificación de contenidos

El trabajo realizado en por la SFD de *RNE* es accesible, como elemento de consulta, para todo empleado de la Corporación de *RTVE*, bien a través de *ARCA* de forma autónoma, bien con el asesoramiento de los documentalistas. Las limitaciones de acceso para los usuarios corporativos están reguladas por sus claves de acceso, otorgadas de acuerdo a la labor que desempeñan en la organización.

Si atendemos a los perfiles de acceso de los trabajadores de la SFD, la descripción varía:

Como entidad pública, el acceso a la Corporación *RTVE* es a través de oposición. El departamento se divide en dos jefaturas de unidad: Tratamiento Documental y Difusión de Contenidos, con sendos responsables de unidad orgánica, que cuelgan de la Subdirección de Fondos Documentales de Radio y cuya cabecera es competencia, actualmente, de Mónica Belén Pérez Carabias.

En el contexto analizado, se diferencia de forma estricta la responsabilidad de mando orgánico y la responsabilidad de tareas. Los responsables orgánicos se encargan de las funciones del área a la que se adscriben a nivel organizativo, es decir, distribuyen tareas y, además, pueden encargarse de competencias especiales como la revisión de lenguajes documentales o la administración de bases de datos. En el segundo grupo, el de los responsables de tareas, se incluyen tareas específicas, como la selección de contenidos sonoros informativos, musicales, la nutrición del manual de trabajo o la supervisión de lenguajes documentales, son, pues, tareas definidas que no tienen por qué coincidir con un mandato orgánico, es solamente una cuestión funcional.

A la hora de definir los privilegios de actuación o perfiles de usuarios, no influye tanto el cargo orgánico en la SFD de *RNE*, como la actividad desempeñada por el trabajador en el proceso de producción. Se entiende que, independientemente de que hablemos de un contratado o un becario, ambos perfiles profesionales gozarán de iguales beneficios si desempeñan una labor similar. El trabajo se hace de forma conjunta y sistémica, pero en caso de duda, la última palabra es de la SFD de *RNE*, una vez más, de forma coordinada con las otras dos Subdirecciones de Fondos de Televisión.

12.2.1.2 Despliegue del proyecto: ampliación de la red de trabajo y radiografía de ARCA

Tras haber comentado la evolución del servicio documental de *RNE* hasta nuestros días, hablaremos de cómo se organiza su red de trabajo.

La SFD de *RNE*, a diferencia de las dos de televisión, centraliza todo su trabajo documental, aunque, por ejemplo, lo concerniente a informativos de radio se nutre de forma conjunta con la división homóloga en *TVE*, respetando el peso y autonomía que se le concede al servicio de informativos en la Corporación *RTVE*.

El trabajo documental de *RNE* se realiza de forma transversal a toda la organización radiofónica, es decir, desde la SFD de Radio proveen de contenidos a todos los

servicios centrales y todos los territoriales de *RNE*, creando un modelo de trabajo integrado.

Todo este trabajo se concentra en la sede madrileña de Prado del Rey, fuera de este centro neurálgico, tan solo se cuenta con la colaboración de un documentalista en una pequeña fonoteca de Barcelona, que no depende de Madrid, sino de su centro territorial, pero funciona en base a la política de actuación vigente en toda la organización documental, es decir, de forma coordinada con Madrid.

12.3 Plano funcional: flujo de trabajo documental

12.3.1 Fondos documentales: canales de entrada y salida

RNE basa la clasificación de sus fondos de acuerdo a las necesidades de sus usuarios. Así, divide sus colecciones en tres grandes grupos: fondos escritos, fondos sonoros no musicales o de palabra y fondos sonoros musicales, subdivididos, éstos últimos, en tres bases de datos: música clásica, música ligera y música tradicional.

El repertorio de fondos escritos y el de fondos sonoros no musicales identifican sus contenidos por campos de descripción, no cuentan con bases de datos distintas como en el caso de la música. Además de esta clasificación, se tiene en cuenta la procedencia de los fondos, ya sea propia o ajena.

La base de datos de música clásica merece especial atención por su importancia y tratamiento documental particular. No solo se le adjuntan descriptores comunes, sino que hay un documentalista en la plantilla con formación y conocimientos superiores de música que, además de ser asesor musical, hace correcciones para confirmar que todos los datos que se vuelcan en la base de datos son correctos, musicalmente hablando. Si buscamos un parecido a nivel nacional, quizás la mayor similitud puede encontrarse en los fondos de música clásica de la Biblioteca Nacional de España. Además, y más allá de los datos formales, se presta especial atención a la composición musical, a la forma, la corriente o a la descripción armónica y en un futuro próximo, existen pretensiones de crear una base de datos de partituras, que se vincularán al archivo sonoro.

Canales de Entrada

- Documentación escrita: fondo compuesto por fuentes escritas en cualquier soporte. En su mayoría aún en soporte papel, sobre todo si nos referimos a

publicaciones periódicas, que se archivan en respuesta a las exigencias de la ecléctica programación de *RNE*. Además, tradicionalmente, también se han incluido en esta clasificación monografías, literatura gris y obras de referencia, también en soporte papel, mayoritariamente.

Sin embargo, esa supremacía del papel amenaza con perderse, pues el documento electrónico supera en número al soporte físico en el proceso de ingesta de contenidos. El ejemplo más claro de documentación electrónica es la recabada de fuentes oficiales a través de la web. Mientras algunos de estos contenidos electrónicos se incorporan a la base de datos de prensa, otros no, por ejemplo, los extraídos de una base de datos gubernamental, pues se considera que las fuentes institucionales cuelgan sus contenidos de forma pública periódica y online, y no compensa redundar información, siguiendo el principio de entropía del que hablaban Shannon y Weaver. Es decir, se intenta evitar la duplicación de contenidos en la base de datos cuando las fuentes son fiables, de acceso público y gratuito.

- Documentación sonora de palabra: principalmente, esta colección se compone de producción propia, tanto con la programación emitida en todas las emisoras de *RNE*, como con los fondos no emitidos (brutos). Pero, además, se compran producciones sonoras de palabra, como lecturas de obras literarias, audiolibros o fondos históricos, por ejemplo, las grabaciones de la II Guerra Mundial, de Jorge VI o de Isabel II, que ha comercializado la BBC.

- Documentación sonora musical: base de datos compuesta por producción comercial, producción propia de *RNE* –tanto de música clásica como ligera–, intercambios y, en menor medida, donaciones.

En lo que respecta a producción propia, se incluyen:

- Audios de los ciclos para música clásica de la Orquesta y el Coro de *RTVE*.
- Conciertos acústicos y festivales organizados por *RNE* –ejemplos de ello son la presencia de *RNE 3* en festivales como el de Benicassim o el Viña Rock entre otros–, En función del contrato que se haya firmado con las organizaciones de estos eventos o con los artistas invitados, se puede pactar, bien la grabación de los conciertos y posterior reemisión, bien solamente la retransmisión en directo del evento, en cuyo caso desde *ARCA* se restringe la posibilidad de descarga.
- Los discos bajo el sello “*RTVE Músicas*”.

- La emisión y las grabaciones de estudio –programas o actuaciones principalmente para *RNE 3* y *La 2* de *TVE*–.

Naturaleza de los intercambios:

- Fondos sonoros de otras radios miembros de la UER, que potencia el intercambio de contenidos sonoros y otras radios extranjeras.
- Óperas desde diferentes teatros del mundo: Metropolitan de New York, Scala de Milán, Lausanne, etc.

Todo lo que respecta a la producción comercial es competencia de las áreas de producción de las emisoras, son ellos los que gestionan los contratos con las distribuidoras musicales, la SFD de *RNE* apenas tiene información sobre estos asuntos ni competencia directa. *Radio Clásica* y *RNE 3* transfieren los contenidos musicales a la SFD en función de los acuerdos de adquisición a los que hayan llegado con las discográficas, de hecho, pueden existir fondos de audio con posibilidad de escucha, pero no de descarga, respetando las cláusulas de compra.

Es importante mencionar el que *RNE* no comparte la filosofía de trabajo o modelo de negocio comercial de otras emisoras musicales: por su carácter público se intentó, durante mucho tiempo, que fuesen las mismas discográficas las que enviasen sus contenidos a *RNE* para su difusión de forma desinteresada, pero esta intención chocaba directamente con la filosofía comercial de las *majors*, caracterizadas por su ánimo de lucro e intereses en lanzamientos concretos, que condicionan el panorama musical. La apuesta de *RNE* por música menos comercial sienta la base ideológica de la política de archivo actual en la empresa radiofónica: de entre la oferta cultural musical, se compra lo que se considera oportuno, siempre sujetos a las posibilidades presupuestarias de las que se dispone y, como consecuencia, *RNE3*, por ejemplo, se ha convertido en un potente altavoz para la música de sello independiente.

- En los canales de entrada, además de producción propia, ajena e intercambio de contenidos, se contemplan las donaciones, escasas en número por exigencias internas. Entre este tipo de fondos se encuentran donaciones de entidades, por ejemplo las provenientes del IVAM (Instituto Valenciano de Arte Moderno). Las donaciones particulares son más complicadas, aunque se trate de colecciones más o menos selectas, en su mayoría, pierden interés como parte de un archivo mayor.

Actualmente, el archivo de *RNE* se ubica en el sótano de la Casa de la Radio en Prado del Rey y ocupa casi 850 m², con 8.000 m lineales de estanterías, y mantiene

condiciones controladas de temperatura, humedad y luz para conservar sus fondos, alrededor de 890.000 soportes en formato físico.

Soporte	Clásica/Tradicional	Ligera	Palabra	Total
Rollos de pianola	500	-	-	500
Discos de pizarra	500	2000	15	2515
Elepés	38718	290895	1170	330783
Singles	-	188500	-	188500
Maxisingles	-	6250	-	6250
Cintas magnetofónicas	62439	19380	73776	155595
Casetes	-	-	22350	22350
DATs	13360	2227	6670	22257
Magneto-ópticos	-	-	328	328
Videos	1349	506	-	1855
CDs	53997	91934	7441	153372
CD-ROMs	-	-	3787	3787
DVDs	81	746	727	1554
Total				889.641

Tabla 21 Soportes físicos del fondo de RNE (11 de junio de 2012). Fuente: SFD de RNE y elaboración propia

Los contenidos custodiados en el entorno multimedia de *ARCA*, a fecha del 11 de junio de 2012, se representan en el esquema que sigue a estas líneas.

El archivo sonoro está formado por ficheros comprimidos –con formato MPEG1 Layer II, según normativa EUB/UER para intercambio y emisión de audio, que suman 57 TB de datos– y otros sin compresión y, por tanto, con calidad original –unos 180 TB adicionales–, que suponen más de 400.000 horas de audio.

	Base de datos	Nº registros documentales	Crecimiento anual estimado
Fondos escritos	PRENSA	1.770.683	62.000
Alimentados conjuntamente con TVE.	AGENCIAS	3.872.390	400.000
Todos con imagen digital asociada o con el texto íntegro del teletipo.	Total	5.643.073	462.000
	MÚSICA LIGERA	1.171.799	25.000
	MÚSICA CLÁSICA	389.360	10.000
Fonos sonoros	MÚSICA	27.351	600
Todos con el sonido asociado.	TRADICIONAL		
	PALABRA	572.708	55.000
	Total	2.161.218	90.600

Tabla 22 Soportes digitales de RNE (11 de junio de 2012). Fuente: SFD de RNE y elaboración propia.

Canales de salida

La salida de fondos se rige por el Acuerdo del Consejo de Administración de la Corporación, del 30 de octubre de 2008. En este documento se recogen las normas relativas a la venta, préstamo y cesión de materiales del Fondo Documental de RTVE. En la normativa emanada de este acuerdo se describen los diferentes canales de distribución y posibles usuarios del archivo:

- Acceso interno: los fondos de la SFD de RNE están disponibles en la intranet corporativa y a ellos tiene acceso prácticamente toda la plantilla que relacionada con producción y emisión de contenidos. Existen diferentes niveles de acceso en función de la actividad que esté desempeñando cada trabajador, es decir, en función de su perfil profesional. En ARCA se crean dos ficheros por documento, uno lineal, de más calidad, al que no tiene acceso todo el mundo y uno comprimido, de menor calidad, al que sí tiene acceso casi todo trabajador de la corporación.

- Los investigadores tienen acceso a los contenidos de RTVE, generalmente *in situ*, a menos que exista un motivo justificado para la extracción de contenidos. No existe

acceso remoto a las bases de datos de *ARCA*, así que las consultas son hechas desde las sedes de *RTVE*.

- Las peticiones que proceden de instituciones de cualquier índole son remitidas a la Dirección de Relaciones Institucionales, desde donde se estudia la petición y si se cree oportuna se formaliza el convenio pertinente. *RTVE* está en continua colaboración con todo tipo de instituciones –museos, institutos, asociaciones...–, así que el volumen de este tipo de peticiones sí es relevante.

- La comercialización de fondos está, generalmente, cerrada a particulares. La razón es la excesiva demanda de contenidos, sobre todo de televisión, contenidos que quizás de muy corta duración y sin datos suficientes para la búsqueda que, en este caso, suponen una excesiva inversión de tiempo y recursos humanos. Tampoco se contempla la resolución de peticiones de canciones sujetas a la Ley de Principio Intelectual que impide su comercialización, aunque, en ocasiones justificadas, pueda vulnerarse esta limitación. Lo más frecuente en este tipo de distribución es la prestación de contenidos de *RTVE* a producciones audiovisuales como forma de pago, tanto a películas, como a series de televisión con las que colabora la entidad pública.

12.3.2 Las bases de datos

La SFD de *RNE* cuenta con ocho grandes bases de datos, que se dividen en el gestor documental *ARCA* en base a la tipología de sus contenidos:

- Bases de datos de texto:
 - Prensa: esta base de datos se nutre conjuntamente con la Subdirección de Fondos Documentales de Informativos de Televisión. Desde la SFD de *RNE* se analizan las siguientes secciones de prensa: sociedad, economía, cultura, Madrid, suplementos y áreas transversales, como toros. Para ello se escoge una muestra entre prensa española y extranjera, seleccionando los diarios más importantes y prestando especial atención a la prensa generalista, a la deportiva y a la prensa rosa. Las demás áreas se cubren desde la sede de Torrespaña.
 - Hemeroteca: publicaciones periódicas y prensa.
 - Biblioteca: principalmente obras de referencia y literatura.
 - Agencias: esta base de datos se alimenta de forma automática. Se guardan los contenidos de tres agencias: *EFE*, *AFP* y *Reuters*. Los

contenidos entran online, no se someten a ningún tratamiento documental y se guardan en el idioma original.

- Bases de datos de audio: palabra, música ligera, música clásica y música tradicional. Sus contenidos corresponden a la descripción de los fondos documentales con igual nomenclatura.

Además, la Dirección de Fondos Documentales cuenta con las siguientes bases de datos:

- Fotos, media fotografía.
- Informativos, programas, NO-DO, y producción de programas, media vídeo (donde se incluye cine).
- Está en proceso la creación de una base de datos de partituras para todos los materiales de música notada de la Orquesta y el Coro de *RTVE*. Los fondos que se incluirán en esta base de datos provienen, en su mayoría, de *Radio Clásica* y de la Dirección de Programas musicales de Televisión. Éstos últimos gestionan las retransmisiones de muchos programas musicales que tienen producción de música clásica. Se vaticina que la coordinación de esta base de datos no correría por cuenta de la SFD de *RNE*, pues, actualmente, no cuenta con fondos de esa naturaleza, su alimentación sería, entonces, competencia de las áreas que tienen partituras, como la orquesta de *RTVE*, que cuenta con su propio archivero.

12.3.3 Proceso documental

Como se ha dicho anteriormente, la Dirección de Fondos Documentales de la Corporación de *RTVE* se divide en tres Subdirecciones cada una de ellas con competencias diferenciadas, coordinando sus actividades a través de un constante contacto. A continuación, se relata el proceso documental aplicado en la SFD de *RNE*.

12.3.3.1 Selección, Catalogación, Análisis Documental y Archivo

Proceso de selección

El proceso de selección, como siempre, es uno de los pasos más importantes en la cadena documental, por esta razón su normativa es de especial interés, tanto para la descripción general del modelo documental radiofónico en esta investigación, como en el contexto organizativo de *RNE* en este caso.

Aunque son muchas las personas involucradas en esta decisión, este proceso puede dividirse en dos grandes pasos en *RNE*:

Primer filtro: las propias áreas de informativos, programas y sus redactores filtran contenidos para archivar basándose en criterios propios y respondiendo a preguntas tales como: ¿qué tiene importancia para la empresa? o ¿su interés informativo atemporal nos interesa? Las decisiones adoptadas en este primer paso pueden coincidir o no con las que tomaría la SFD de *RNE* en base a su criterio documental y de trascendencia informativa. De todos modos, aquellos contenidos que reciben un sí rotundo de las áreas de producción, por la razón que consideren oportuna, son incluidos en las bases de datos sin más prejuicios, respetando los criterios periodísticos.

Segundo filtro: se establece desde la propia SFD de *RNE*, que también trabaja por áreas –música, palabra...-. Para esta labor existe una guía con líneas generales que marcan el protocolo de actuación en caso de dudas. Independientemente de ello, hay un responsable para este proceso, que se procura que sea fijo, con la intención de mantener la variable subjetiva lo más inflexible posible a lo largo del proceso de selección.

A modo esquemático, pueden diferenciarse dos variables a tener en cuenta en el proceso de selección: factores internos y criterios generales:

- Factores internos: presupuestos para la adquisición o compra, recursos humanos y medios para el tratamiento documental, espacio de almacenamiento, fondos disponibles y carencias detectadas, necesidad de usuarios manifestadas a través de encuestas, reuniones, etc.

- Criterios generales: incorporar novedades, cubrir lagunas, desechar soportes obsoletos o adquirir reediciones en CD. Además, se discrimina positivamente la ingesta de todo contenido que tenga valor artístico o histórico, por su interés actual o futuro.

Para facilitar la selección de contenidos se cuenta con diferentes instrumentos coadyuvantes: estadísticas de préstamos; encuestas a usuarios, reuniones o coloquios; trabajos de programación para solventar lagunas en el fondo documental; comparación de colecciones discográficas o fuentes de información –catálogo de las discográficas, boletines de novedades, revistas musicales especializadas, obras de referencia...-.

Sonsoles Meana Alonso, gestora de contenidos de la Subdirección de Informativos de Televisión de *RTVE*, señalaba el especial cuidado en la selección de los siguientes asuntos, extrapolables a la práctica radiofónica:

- contenidos sobre entidades españolas, que versen sobre su actividad o sus titulares. También así, aquellos relacionados con las instituciones del Estado, los sindicatos, organizaciones patronales, organizaciones no gubernamentales, entidades culturales o cualquier otro agente social relevante y sobre acontecimientos sobresalientes de la actualidad nacional;
- contenidos sobre instituciones de la Unión Europea y Organismos Internacionales, relacionados con sus actividades y titulares. También contenidos relacionados con otras instituciones y líderes políticos internacionales, así como aquellos vinculados a acontecimientos relevantes de la actualidad internacional;
- informaciones sobre diferentes lugares y ambientes, medios y fenómenos naturales, medio rural y urbano, actividades humanas, etc.;
- informaciones sobre jornadas deportivas en sus diferentes variables;
- se presta especial atención al fútbol;
- información sobre la historia y la actividad profesional diaria de *RNE*, *RTVE* y *TVE*.

Catalogación

En lo que respecta a la catalogación y la descripción documental, los campos a cubrir y los lenguajes documentales varían en función del tipo de contenido a analizar.

Los lenguajes de clasificación que se utilizan en la SFD de *RNE* son tesauros y léxicos –onomásticos, lugares, materias...-. Todos los lenguajes documentales son de elaboración propia, adaptados a las necesidades locales, pero tienen en cuenta normas internacionales y nacionales, así como las recomendaciones de organismos como la IFLA.

Aunque las tres Subdirecciones de Fondos Documentales comparten parte de los lenguajes de clasificación, el caso de la SFD de *RNE* es particular, ya que gestiona contenidos de forma única, como los fondos musicales, para los cuales necesita herramientas de clasificación que se basan en las directrices marcadas por las normas IASA (*International Association of Sound and Audiovisual Archives*).

En función del campo de descripción y del formato del contenido, se puede utilizar un lenguaje documental u otro, es decir, en una misma descripción pueden convivir más de un sistema de clasificación. Así, por ejemplo, el campo “categoría” valida contra un léxico propio compuesto por términos que coinciden, en el caso de la base de datos de prensa fundamentalmente, con las áreas informativas (internacional, sociedad, economía, etc.) y, sin embargo, los campos “*forma*”, “*temas*”, “*ámbitos*”, “*personas*” y “*mención responsabilidad de obra*” validan contra tesauros de elaboración propia.

Los lenguajes documentales están abiertos, se mantienen vivos y en constante cambio. En caso de ser necesaria una modificación –en la mayoría de los casos modificar un error o incluir un descriptor, rara vez borrar un término– el procedimiento a seguir es el siguiente: todos los analistas/documentalistas pueden proponer términos candidatos o modificaciones, pero son los responsables funcionales de mantener activo ese lenguaje documental los que, de forma coordinada, deciden si se hace definitivo el cambio o no.

Análisis documental

El análisis documental consiste en una descripción pormenorizada del contenido, el formato y trazabilidad de cada fondo. Para realizar la descripción documental de contenidos de audio digitales, la SFD de RNE posee un cuadro de referencia en el que se detallan las características de cada campo de descripción y cuáles de estos campos son aplicables a cada tipo de contenido. En dicho cuadro modelo se detallan los siguientes descriptores: campo de descripción –centro, registro/selección, fecha de entrada, análisis, fecha de análisis, supervisión documental...–, nombre del campo abreviado –CENTRO_ID, DOCUO, FENT, DOCU2, FANA...–, tipo –no terminal, código alfanumérico, textual, descriptor, fecha, hora o *booleano*–, obligatoriedad de campo, si un campo es repetible, indización, tipo de inversión –palabras, términos, fecha, hora, *booleano* o no se invierte– y, finalmente la validación –genera sistema, formato, léxico breve o tesoro–.

Además, con respecto a la descripción del contenido, se suelen hacer transcripciones del audio, huyendo de la literalidad completa a favor de resúmenes, palabras clave y/o frases destacadas que sean susceptibles de búsqueda *a posteriori*.

ESTRUCTURA COMÚN NÚMERO Y BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMPO	NOMBRE DEL CAMPO	TIPO	OBL	REP	NOMBRES ÍNDICES	TIPO INV	VALIDA- CIÓN
---	---------------------	------	-----	-----	--------------------	-------------	-----------------

Tabla 23 Estructura detallada de los campos de descripción de las bases de datos, aplicable a las bases de datos sonoras y de palabra. Fuente: SFD de RNE

En la categoría de texto, existen léxicos diferenciados, así como campos de descripción adaptados a cada contenido, ya sea de prensa, agencias, biblioteca o hemeroteca.

Archivo de contenidos

Una vez en el gestor, los contenidos se archivan en cuatro ubicaciones distintas para garantizar su seguridad. Todas los destinos están siempre en el contexto de la Corporación de RTVE, no se custodia nada de forma externa:

- Formato físico. Estos contenidos se digitalizan *a posteriori* y se custodian en La Casa de la Radio, en Prado del Rey.
- Copia en formato comprimido. Se custodia en el edificio de Sistemas.
- Copia en formato lineal. Se custodia en el edificio de Sistemas.
- Copia de seguridad. Se custodia en otra ubicación distinta a la actividad informática y documental como medida preventiva –no nos han dado detalles de esta ubicación–.

12.3.3.2 Recuperación de los contenidos

Aunque el trabajo documental tiene como principal usuario al personal interno de la Corporación de RTVE, la SFD de RNE no impide que personal externo acceda a sus fondos, pero siempre con previa autorización, como se ha mencionado ya en la descripción de los canales de salida de contenidos.

Las formas de acceso a los fondos son:

- Consulta online a través de ARCA, solo accesible para personal interno.
- Consulta asesorada por los documentalistas, es decir, peticiones directamente al personal del Departamento de Documentación, independientemente del medio de contacto utilizado –mail, teléfono, personal...–.
- Consulta en los propios locales físicos, siempre previa solicitud.

Cada profesional de la casa tiene una clave personal que le da acceso a los servicios establecidos para desarrollar sus funciones. Todo trabajador de áreas de producción y

emisión de contenidos tiene acceso total a través de la web corporativa a *ARCA*, su autonomía en este contexto depende exclusivamente de sus habilidades personales para manejar el gestor de contenidos.

A la hora de realizar una búsqueda de forma autónoma en *ARCA*, el sistema presenta tres variables: búsqueda sencilla, búsqueda avanzada y búsqueda experta:

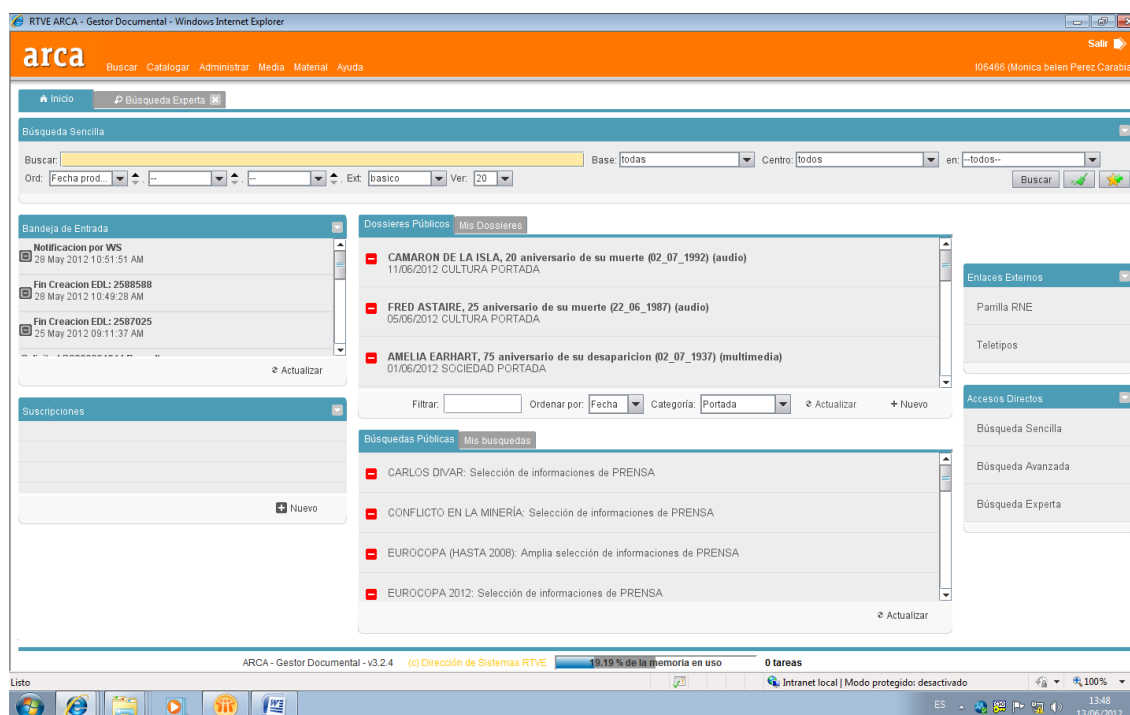


Imagen 12 Ejemplo de búsqueda sencilla en ARCA. Fuente: SFD de RNE

En la opción de búsqueda sencilla, el usuario puede rellenar los descriptores de búsqueda disponibles y filtrar, de considerarlo oportuno, por base de datos o por centro de ubicación de *RTVE*, así como introducir criterios de ordenación.

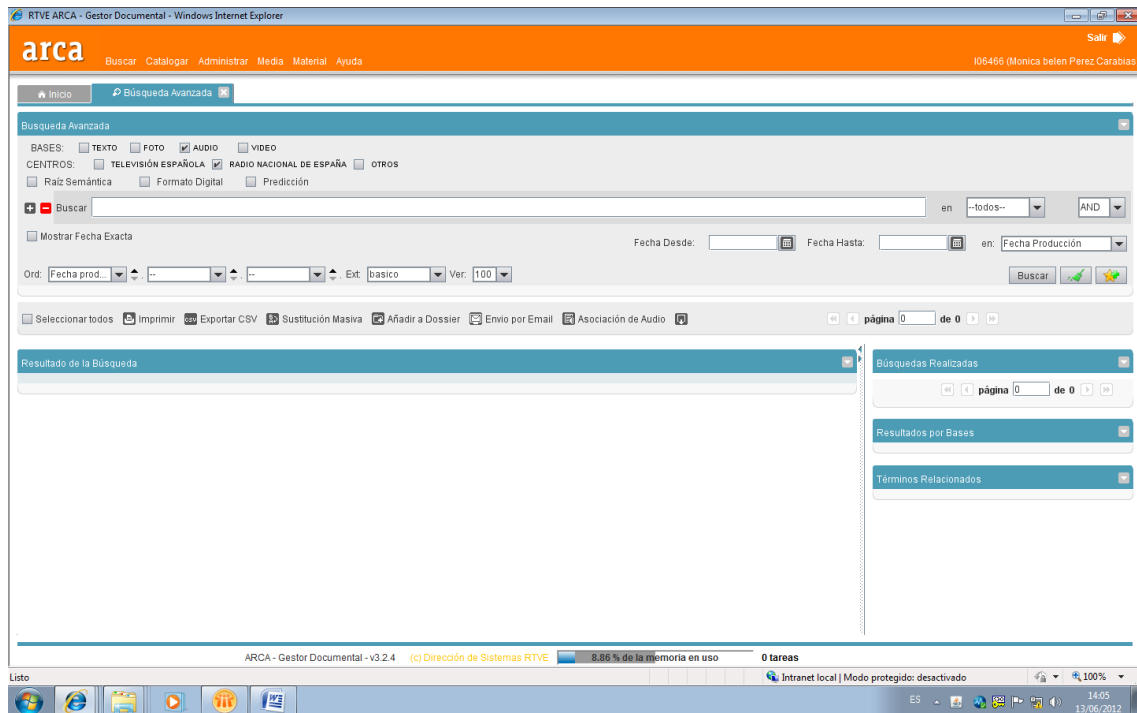


Imagen 13 Ejemplo de búsqueda avanzada en ARCA. Fuente: SFD de RNE

La opción de búsqueda avanzada añade las posibilidades de combinar campos, de filtrar por fechas o de elegir sólo documentos que tengan la media asociada digitalizada. Además, puede realizar búsquedas por raíz semántica.

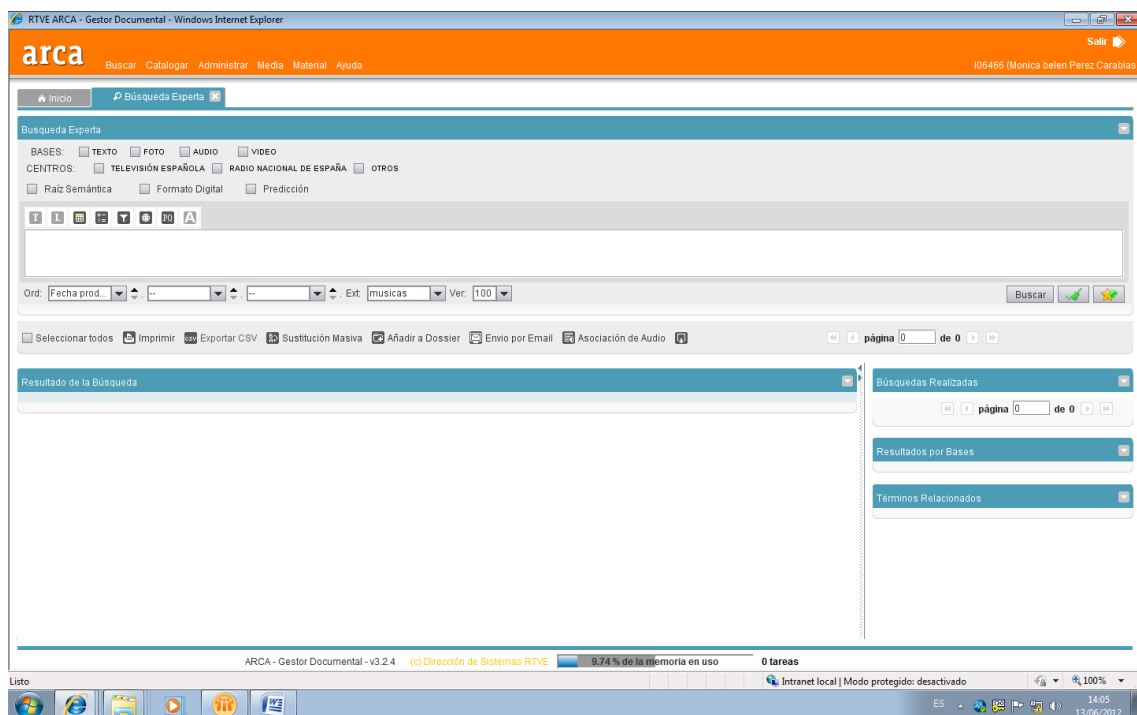


Imagen 14 Ejemplo de búsqueda experta en ARCA. Fuente: SFD de RNE

La búsqueda experta, por su parte, permite la consulta y arrastre de términos desde los listados de léxicos y tesauros o introducir condiciones para la búsqueda, como que un campo esté vacío. Además, permite el uso de operadores *booleanos* de forma más exacta, mediante una sintaxis más compleja, utilizando símbolos como los paréntesis o corchetes.

Como se ha mencionado, entre los instrumentos de selección de contenidos, existen registros de la actividad de los usuarios con respecto a sus búsquedas, la función de esta herramienta es conocer las necesidades básicas de los usuarios y adaptar las prestaciones del servicio documental a las mismas.

Las áreas de atención al usuario cobran un papel fundamental actualmente, consecuencia de dos factores fundamentales. El primero, es consecuencia del último ERE en *RTVE*, que alejó de la actividad laboral a un importante número de profesionales, acostumbrados al funcionamiento habitual de la Corporación, ahora los supervivientes precisan más ayuda para su control. El segundo es específico de la radio, ya que, casi al mismo tiempo que se sucedió el ERE, se cambió el entorno tecnológico de forma integral: el cambio de *SIRTEX* a *ARCA* y la implantación de *DALET*, supusieron que un número muy importante de trabajadores tuviesen que adaptarse a un nuevo entorno de trabajo y, para ello, necesitaron y necesita la colaboración del servicio de atención al usuario de la SFD de *RNE*.

12.3.4 Revolución tecnológica y nuevos retos documentales: la radio online

Manteniendo el esquema del marco teórico, citamos los aspectos claves que afectan a la adaptación tecnológica: digitalización, convergencia multimedia y nuevos formatos de distribución, prestando especial atención a la distribución de contenidos radiofónicos online.

- La digitalización en *RNE* comenzó en 1998 de la mano de IBM y el proceso culminó en 2002, con la digitalización del total de los fondos de la radio. Este hecho posicionó a *RNE* como la primera radio española y el primer medio de comunicación público europeo en contar con un archivo totalmente digitalizado. En 2002, se habían digitalizado ya 1.400.000 documentos entre producción propia, intercambios, donaciones y compras.

- La convergencia multimedia:

- Desde el punto de vista empresarial: uno de los cambios más notables vividos en la Corporación de *RTVE*, al igual que en las principales empresas mediáticas a nivel nacional e internacional, fue la creación de una nueva división de trabajo destinada a la nutrición y mantenimiento de su plataforma de distribución online. El servicio documental de *RNE*, tiene competencias escasas en esta nueva línea de negocio, que funciona, no como creador de contenidos, sino como gestor de un modelo de distribución autónomo; la sección de radio de distribución digital es gestionada por personal propio de la división online, siempre en coordinación con *RNE*, por ejemplo, los *podcast* online se seleccionan de acuerdo a las directrices de programas e informativos –cuyas direcciones son comunes para radio y televisión– respetando, eso sí, las exigencias del medio digital, cuyos portavoces son sus responsables, con lo cual, es un ejemplo más de coordinación en el trabajo. “Un archivo con fines documentales, en Medios Interactivos, no existe como tal. Sí existe un ‘archivo’ público, llamado *RTVE A la Carta* (www.rtve.es/alacarta/)” (Luis Pinheiro, comunicación personal, 15 de octubre de 2013).
- Tecnológicamente: los avances técnicos han permitido una mejora funcional y visual muy notable para el usuario y para el trabajador, tanto a nivel hertziano, como online. La mejora cualitativa se centra en la digitalización de fondos y en la implantación del gestor de contenidos corporativo *ARCA*, que aportó un entorno de trabajo conjunto, a la vez que colabora con la democratización de los fondos corporativos mediáticos. “El sistema *ARCA* es el repositorio común para todos los contenidos” (Luis Pinheiro, comunicación personal, 15 de octubre de 2013). Aunque la sección de Medios Interactivos tiene acceso total a *ARCA*, ellos cuentan con un CMS propio, autónomo e independiente, donde se archivan y gestionan contenidos digitales, para dar servicio asincrónico a los usuarios (*RTVE A la Carta*).
- Desde el punto de vista profesional o de recursos humanos: la SFD de *RNE* no ha visto reducida su plantilla. Aun a pesar de las facilidades operativas que ofrecen los avances tecnológicos, el factor humano es irremplazable y la adaptación a las nuevas funcionalidades de las innovaciones tecnológicas mantiene a la plantilla inamovible. Medios Interactivos, por su parte, cuenta con documentalistas propios y, aunque el repositorio corporativo se siga considerándose *ARCA*, desde la línea de

negocio digital se vierten y describen contenidos en el WCM que da soporte a *RTVE.es*, es decir, se crea un archivo paralelo. “Hay un equipo de dos personas dedicado exclusivamente a tareas de documentación y control de calidad de la clasificación de contenidos que hacen los propios redactores, otros, suben contenido al CMS” (Luis Pinheiro, comunicación personal, 15 de octubre de 2013). Aunque la vinculación del personal de la SFD de *RNE* con *RTVE.es* es casi inexistente, sí se publican contenidos en la web generados íntegramente por los documentalistas de *RNE* —generalmente, se trata de trabajos de memoria histórica conmemorativos—, aunque siempre sin reconocimiento de autoría.



Imagen 15 Ejemplo de contenidos cuya autoría es íntegramente documental, pero figura oculta. Fuente: RTVE.es, 18 de marzo de 2013.

- Cambios comunicativos y nuevos formatos de distribución de contenidos: la creación de *RTVE.es* es uno de los mejores ejemplos de estos cambios comunicativos, se ha potenciado la interactividad con el usuario de forma exponencial y los formatos propios de cada medio se han conjugado y ampliado. No se gestionan documentalmente las aportaciones de los usuarios, pero sí han influido directamente en la emisión diaria, como herramienta para conocer las inquietudes de los oyentes o internautas.

La SFD de *RNE* no ha visto modificada su actividad documental con respecto a la inclusión de nuevos formatos de distribución radiofónica, el intercambio de contenidos entre la línea de negocio de Medios Interactivos y la SFD de *RNE* es muy escaso. ES decir, la SFD de *RNE* cuenta con todos los contenidos de audio, pero no con otros formatos que sí encuentran cabida en la web.

Tanto el la distribución en *streaming*, como en *podcasting* de contenidos radiofónicos a través de internet, no son competencia de la SFD de RNE. La gestión y distribución de los contenidos en *streaming* corren por cuenta del Departamento de Sistemas y la organización de RTVE.es. Los servicios de *podcasting*, en su mayoría, se crean directamente desde los propios programas de radio, donde se han instalado profesionales de Medios Interactivos para acceder directamente a los contenidos y nutrir el servicio online de forma instantánea. La SFD de RNE queda, por tanto, al margen de este proceso, con la salvedad de que se busquen fondos de archivo para incluir en la web y el WCM de Medios Interactivos no disponga de ellos.

12.4 Plano empresarial

12.4.1 Gestión de contenidos y su vinculación con las variables internas de la empresa: producción, marketing y financiación

Analizamos ahora, en qué medida el modelo documental de RNE supone beneficios a la actividad empresarial:

- Producción:

La SFD de RNE, como responsable de la gestión y archivo de los fondos de la radio, colabora directamente con la producción de la Corporación de RTVE, bien sea participando para nutrir de contenidos a la programación, bien sea creando contenidos propios visibles –como el dossier “La historia de RNE, en audios e imágenes” como conmemoración del reciente 75 aniversario de RNE– o no visibles –como dossieres sobre asuntos relevantes actuales o potencialmente útiles para el trabajo periodístico–.

La función de la SFD de RNE como fuente de información para la producción de contenidos –además de como archivo–, se evidencia a través de métodos estadísticos que cuantifican las peticiones al servicio documental y las opiniones de los usuarios. La implicación del servicio documental en la programación varía en función de la naturaleza de la segunda, los informativos no diarios o especiales exigen mayores servicios documentales, mientras los informativos diarios –tres veces al día o cada 15 minutos en RNE 5–, por su actualización constante, no recurren tanto a fondos de archivo.

- Marketing y comercialización:

¿De qué modo está relacionado el proceso documental con las estrategias de mercado? Los documentalistas de RNE no tienen voz directa *on air*, pero el apoyo

documental es evidente en la programación, ya sea en los informativos, en secciones históricas, declaraciones memorables o repertorios musicales. Ejemplos de ello son programas como ‘Documentos’, ‘50 años de...’ o secciones como ‘¿Te acuerdas?’. Aun cuando el reconocimiento de autoría documental en *RNE* es muy poco frecuente, sí se recurre a la labor documental diariamente, reforzando la calidad del producto en antena y el valor intangible de la Corporación de *RTVE*.

Interesa, además, conocer si se rentabilizan los trabajos de gestión de contenidos realizados por la Dirección de Fondos documentales de *RTVE* de algún modo. Y, en este caso, la respuesta es negativa, de forma sistemática al menos: actualmente la comercialización de contenidos documentales es casi inexistente, únicamente se saca partido económico al archivo de *RTVE* colaborando con películas o series, en su mayoría coproducciones de *RTVE*, pagando, en especie, su implicación en el proyecto. Pero no se comercializan contenidos fuera del manto de *RTVE*.

12.4.2 Control y uso de la Subdirección de Fondos Documentales de *RNE*

En el seno de cada una de las Subdirecciones de Fondos Documentales de la Corporación de *RTVE* se realizan estadísticas para controlar el uso y funcionamiento de los servicios de las mismas.

En el caso de la SFD de *RNE*, tradicionalmente, se elaboran a partir de los registros de consulta, gestionados en el área de atención al usuario.

Actualmente, se contabilizan las siguientes actividades, que ofrecen una radiografía a grandes rasgos de la actividad del la SFD de *RNE*:

Estudios de uso de la SFD de <i>RNE</i>	
Satisfacción de los usuarios	x
Necesidades de los usuarios	
Número de peticiones por usuario	x
Número de peticiones por sección/programa	x
Formato de la información solicitada	x

Tabla 24 Estudios de uso de la SFD de *RNE*. Fuente: encuesta realizada a Mónica Belén Pérez Carabias el 4 de julio de 2012

Además, se realizan encuestas para estudiar el grado de satisfacción de los usuarios con el servicio y se hacen sugerencias periódicas sobre el mismo, así como de la

composición de los fondos, etc. algo que siempre se tiene en cuenta por parte de los responsables de la actividad documental y la dirección y coordinación del servicio.

Las opiniones del personal al que se ha entrevistado en el entorno de la SFD de *RNE* permiten concluir lo siguiente:

La propia SFD de *RNE* considera que su actividad es sobradamente conocida en por toda la Corporación y contabiliza el uso de sus servicios en una frecuencia diaria. En este caso, se conoce un uso de las prestaciones documentales mayor por parte de los programas temáticos.

Además, en el seno de la SFD de *RNE* se considera que, a pesar del uso diario de las facilidades y servicios documentales, los redactores/periodistas, en ocasiones, no le dan la importancia que deberían al apoyo documental, bien por no reconocer su valor, bien porque actualmente, cada vez más, los periodistas recurren con mayor asiduidad a internet como fuente de información, con los riesgos que esto conlleva. Desde la SFD de *RNE* alertan del problema que supone el uso de internet como fuente, ellos mismos utilizan la web, pero como medio para encontrar información en fuentes oficiales, sin embargo, en muchas ocasiones, los profesionales del medio no poseen esta capacidad crítica y, sobre todo en el caso del audio, se realizan descargas que ponen en tela de juicio la calidad del servicio radiofónico ofertado, lo que supone una mala práctica que amenaza la imagen de la marca.

Como se ha destacado anteriormente, el trabajo documental no cuenta con una visibilidad importante de cara al oyente, los documentalistas no tienen acceso al micrófono y su autoría no es reconocida de cara al oyente, algo que no hace sino mantener viva la naturaleza secundaria del trabajo documental en la preconcepción ideológica ajena al sector del trabajo mediático.

12.4.3 Recursos Humanos: Perfil Profesional

Plantilla y Perfil Profesional

En el caso de la Corporación de *RTVE*, la selección del personal se realiza a través de oposiciones, de acuerdo a su condición de empresa pública.

Las últimas oposiciones para documentalistas en *RNE* fechan en 2007. Para poder acceder a la oposición se exigió tan solo una diplomatura, sin especificar su naturaleza

y, sin embargo, más de tres cuartos del personal de la SFD de *RNE* cuenta con una Licenciatura en Documentación.

La plantilla de la SFD de *RNE* cuenta con un total de 43 trabajadores cuya edad media se comprende entre los 31 y los 40 años. Casi en su totalidad es personal fijo que ha accedido al puesto tras aprobar la oposición pertinente, con la excepción de una persona contratada que se encarga del banco de datos y que, previamente, había realizado prácticas en la casa como parte de su formación en la Licenciatura en Documentación.

Anteriormente a la implantación de la Licenciatura en Documentación en el sistema de estudios español, la plantilla contaba con personal formado en otras especialidades, generalmente Historia y Archivística y, en menor medida, en Periodismo, Derecho o Letras. En la última convocatoria de oposiciones, la formación académica de los aprobados se divide entre Documentación, Comunicación Audiovisual y Periodismo.

Competencias exigidas

Para aprobar el examen de acceso se exige un conocimiento documental exhaustivo. Además, como consecuencia de la especialización documental, se valoran conocimientos específicos como la formación en música –para gestionar contenidos de música clásica fundamentalmente– cultura general e idiomas.

Competencias exigidas para el gestor de contenidos en <i>RNE</i> ^{28*}					
	1	2	3	4	5
Conocimientos informáticos de programación	x				
Conocimientos de lenguajes documentales	x				
Edición multimedia				x	
Habilidad con las TIC				x	
Administración de bases de datos	x				
Conocimientos de estadística	x				
Capacidad de redacción				x	
Capacidad de síntesis					x
Conocimientos periodísticos				x	
Control de la actualidad informativa					x
Idiomas				x	

²⁸ * Las habilidades y conocimientos se valoran en base a una escala del 1 al 5, donde 1 es la mínima valoración y 5 la máxima.

Tabla 25 Competencias exigidas para el gestor de contenidos de RNE. Fuente: encuesta realizada a Mónica Belén Pérez Carabias, el 30 de mayo de 2012.

Formación continua

La Corporación de *RTVE* dispone de un organismo formativo, el Instituto de *RTVE*, fundado en 1975, que ofrece estudios audiovisuales enfocados a personal interno y a externo –ciclos superiores, formación especializada y másters de postgrado–.

La formación interna, generalmente, está relacionada con cambios tecnológicos que exigen rápida adaptación. Un caso destacado fue el proceso de formación interna de los profesionales de nueva incorporación y de los que sobrevivieron al último ERE de *RTVE*, cuya consecuencia fue la marcha del personal con más de 52 años.

Relación con los usuarios y atención al usuario

La relación entre los analistas o documentalistas, por un lado, y los profesionales de producción y emisión de informativos y programas, por el otro, es fluida.

Para responder a las peticiones de los interesados existe una sección de atención al usuario dependiente de la subdivisión de Difusión Documental de la SFD de *RNE*.

Actualmente y como consecuencia del proceso de adaptación a un nuevo gestor documental, la formación de usuarios en las aplicaciones de *ARCA* se ha incrementado. Los responsables de esta formación son los propios documentalistas o gestores de contenidos. Entre los desarrollos pendientes del actual sistema *ARCA* están, precisamente, el mejorar la interfaz y así facilitar su uso y, además, activar un módulo estadístico que permita cuantificar el uso que se hace del CMS y así poder identificar puntos fuertes y débiles con mayor facilidad.

12.4.4 Actividad estratégica: gestión de contenidos y gestión del conocimiento

Gestión de contenidos:

La gestión de contenidos no mediáticos, es decir, la gestión de aquellos contenidos empresariales de naturaleza estratégica más allá de su aplicación funcional directa con fin divulgativo, no son competencia de la Dirección de Fondos Documentales de la Corporación de *RTVE*, no se gestionan de forma centralizada: la documentación de

recursos humanos, sector financiero o legal son competencia de departamentos independientes.

Sin nuevos proyectos a la vista, una vez más, el objetivo del servicio de gestión de contenidos de la línea de negocio convencional es únicamente funcional y trabaja de forma independiente a la línea de negocio digital o Medios Interactivos en este caso:

“Le encuentro sentido a que funcionen de forma separada, dado que cada área tiene sus necesidades específicas y los productos finales son también muy distintos en su lenguaje. [...] Creo que la especificidad del medio web y móvil, con todas sus idiosincrasias, justifica que haya líneas de negocio separadas; el modelo POPE funciona en algunos casos – como, por ejemplo, un programa de TV o de Radio que se emite y luego se sube a *RTVE.es A la carta*; no es así con una noticia, por ejemplo. La misma noticia en radio, TV o Internet tiene un tratamiento particular, adecuado a cada medio” (Luis Pinheiro, comunicación personal, 15 de octubre de 2013).

MODELO DE GESTIÓN DE CONTENIDOS de la SFD de RNE					
Soporte Tecnológico y Modelo de Trabajo		Gestión Documental		Difusión y Explotación Web	
Herramienta		Acceso almacenamiento y		Entornos colaborativos	
CMS	SÍ	Custodia de contenidos propios/ajenos	SÍ, pero solo tratamiento o de los propios	Servicios de mensajería (mail, chat...)	SÍ
Naturaleza de la herramienta (adquisición/propia)	Propia	Selección de contenidos/custodi a del continuo	Ambos	Entornos de trabajo colaborativo digital, <i>workflow</i> .	SÍ
Modelo de creación en grupo y editor de texto WYSIWYG	SÍ	Almacenamiento en baja y alta calidad	SÍ	Perfiles de usuario:	
Integración del CMS y los sistemas de producción y emisión	SÍ	Edición		Perfiles de usuario para el tratamiento de contenidos documentales	SÍ

Integración de aplicaciones externas al sistema: copia de seguridad	SÍ	Normas de descripción y catalogación (propias/oficiales)	Propias basadas en oficiales (IFLA, IASA...)	Perfiles de usuario para consulta de contenidos en el CMS	SÍ
Articulación de funcionalidades del CMS (posibilidad de personalizar por adaptación)	SÍ	Lenguajes documentales	Tesauro Taxonomía Listado de autores	Acceso y transferencia:	
Modelo de gestión de contenidos centralizado/descentralizado	Centr.	Vinculación de contenidos relacionados	SÍ	Intranet	SÍ
Cobertura para diferentes plataformas de difusión: radio, internet, telefonía móvil...	SÍ, en casos muy concretos y previa supervisión de Programas o Informativos	Tratamiento de nuevos formatos: vídeo	NO	Conexión desde intranet a servicios extranet	SÍ
Servicios de alerta RSS	SÍ	Actualización simultánea de contenidos	Depende del perfil de usuario que pise	Acceso a las BB.DD desde la intranet	SÍ
Aplicación, reconocimiento y control corporativo		Publicación de contenidos:		Herramientas de búsqueda avanzada documental	SÍ
Visibilidad del departamento en la distribución de contenidos	NO	Visualización instantánea en la intranet o directamente en el CMS de las novedades de la base de datos	SÍ, solo con carácter interno	Sindicación de Contenidos o Tecnología <i>Push</i>	SÍ
Rentabilización de los contenidos documentales como línea de negocio	NO	Plataforma de publicación web directamente desde el CMS	SÍ, coordinado	Acceso a los contenidos del CMS por parte de todos los trabajadores de la empresa	SÍ
Estadísticas de uso	SÍ			Posibilidad de manipulación de contenidos por descarga	Por perfil de usuario
Ampliación de competencias: gestión centralizada de contenidos empresariales	NO			Descarga de contenidos para su manipulación	Por Perfil de usuario

Tabla 26 Modelo de gestión de contenidos de la SFD de RNE. Fuente: elaboración propia

Gestión del conocimiento:

Actualmente, no existe una línea de trabajo dedicada a la gestión del conocimiento en la empresa. La única iniciativa llevada a cabo en esta línea fue el ya comentado proceso de instrucción de los supervivientes al último ERE de RTVE en el que colaboraron los profesionales salientes.. Sin embargo, aún sin contar con un plan estratégico organizado, sí se realizan prácticas que ponen el valor al conocimiento que alberga la empresa:

Mediante una tabla se presenta una descripción de las prácticas y herramientas propias de un modelo de gestión del conocimiento y se identifican las que sí se llevan a cabo en *RNE*:

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
POLÍTICAS CENTRALIZADAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	NO
Creación y captación	
Bases de Datos de Almacenamiento de Conocimiento	NO, los archivos custodiados se gestionan de forma Descentralizada, en ningún caso relacionados con la experiencia del personal (RR.HH, legal...)
Modelo de gestión de contenidos	Solo de contenidos mediáticos
Integración del Soporte de Captación del Conocimiento con el Soporte de Custodia	NO
Políticas de Aprendizaje Colectivo	NO
Capacidades de Búsqueda y <i>Research</i> del Conocimiento	NO Solo de contenidos mediáticos
Herramientas de socialización	
Servicios de Mensajería (mail, chat...)	SÍ
Videoconferencias	SÍ
Entornos de Trabajo Colaborativo Digital, Workflow.	SÍ
Mapas de expertos consultivos	SÍ su naturaleza pública lo exige y el organigrama empresarial es público en la intranet.
Acceso y transferencia	
Intranet	SÍ
Conexión desde la Intranet a servicios Extranet	SÍ
Acceso a las BB.DD desde la Intranet	Información corporativa colectiva y a BBDD de contenidos mediáticos
Control de Acceso	Solo a contenidos mediáticos
Servicio de Sindicación de Contenidos o Tecnología <i>Push</i>	Solo a contenidos mediáticos
Perfiles de Usuario en la Consulta	Solo a contenidos mediáticos
Tratamiento	
Plataforma de Almacenamiento, Descripción y Modificación del Conocimiento	NO
Integración práctica	
Revisiones Periódicas y Socialización del Conocimiento	NO
Difusión de Resultados de estudios del Conocimiento	NO

Tabla 27 Modelo de gestión del conocimiento en RNE. Fuente: elaboración propia.

12.5 Referencias citadas. Capítulo 12.

- AIMC (2012).** *Resumen general EGM 3º año móvil de 2012*. Madrid. Disponible en: <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html> [Última fecha de consulta: 4 enero de 2013]
- AIMC (2013).** *Resumen General EGM – abril de 2009 a marzo de 2010*. Madrid. Disponible en: <http://www.aimc.es/aimc.php> [Última fecha de última consulta: 4 de noviembre de 2013]
- AIMC (2013).** *Resumen general EGM- febrero a noviembre 2013*. Madrid. Disponible en: <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html> [Última fecha de consulta: 13 de diciembre de 2013]
- AIMC (2013).** *Resumen general EGM- octubre 2012 a mayo 2013*. Madrid. Disponible en: <http://www.aimc.es/Entrega-de-resultados-EGM-2ª-ola,1287.html> [Última fecha de consulta: 9 de julio de 2013]
- Alonso, I. (2011).** Adiós a SIRTEX, Gestor Documental de RTVE durante los últimos 18 años [weblog post]. Disponible en: <http://buscanoticias.blogspot.com.es/2011/11/adios-sirtex-gestor-documental-de-rtve.html> [Última fecha de consulta: 24 de noviembre de 2013]
- BOE (2009).** *Ley 8/2009, de 28 de agosto, de financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española*. BOE 210 (31 de agosto de 1009): 13988. Disponible en: <http://www.rtve.es/files/70-32062-FICHERO/2009-13988.pdf> [Última fecha de consulta: 24 de noviembre de 2013]
- BOE (2009).** *Ley 8/2009, de 28 de agosto, de financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española*. BOE 210 (31 de agosto de 1009): 13988. Disponible en: <http://www.rtve.es/files/70-32062-FICHERO/2009-13988.pdf> [Última fecha de consulta: 24 de noviembre de 2013]
- BOE (2012).** *Real Decreto-ley 15/2012, de 20 de abril, de modificación del régimen de administración de la Corporación RTVE, previsto en la Ley 17/2006, de 5 de junio*. BOE 96 (21 de abril de 2012): 5338. Disponible en: http://www.rtve.es/files/70-32063-FICHERO/RD_2012-5338.pdf [Última fecha de consulta: 24 de noviembre de 2013]
- BOE (2012).** *Real Decreto-ley 15/2012, de 20 de abril, de modificación del régimen de administración de la Corporación RTVE, previsto en la Ley 17/2006, de 5 de junio*. BOE 96 (21 de abril de 2012): 5338. Disponible en: http://www.rtve.es/files/70-32063-FICHERO/RD_2012-5338.pdf [Última fecha de consulta: 24 de noviembre de 2013]
- La historia de RNE, en audios e imágenes (2013, 18 de marzo).** RTVE. Disponible en: <http://lab.rtve.es/historia-rne/> [Última fecha de consulta: 2 de octubre de 2013].
- Marta Lazo, C. y Ortiz Sobrino, M. Á. (2013).** Gestión de los fondos documentales en Radio Nacional de España. *El Profesional de la Información* 22 (5) 399-403.
- Radio Nacional de España (2012).** *Normas cumplimentación bases de audio. Anexo 3: estructura de base de palabra*. Madrid: RNE (no publicado).

Radio Nacional de España (2012). *Normas cumplimentación bases de audio. Anexo 4: estructura de bases de música.* Madrid: RNE (no publicado).

RTVE (2012). *Arca* [en línea]. Madrid: RTVE

SUMMA (2008): *Lanzamiento de la nueva identidad de RTVE creada por SUMMA.*
Disponble en: <http://blog.summa.es/2008/08/lanzamiento-de-la-nueva-identidad-de-rtve/>
[Última fecha de consulta: 13 de enero de 2014].

Fuentes personales. V. VII.3

**BLOQUE IV: Valoración crítica y clasificación de los
modelos de gestión de contenidos y del conocimiento
en *SER*, *Onda Cero*, *COPE* y *RNE*.**

Capítulo 13. Análisis crítico de los estudios de caso

El valor de los contenidos y el conocimiento como activos intangibles parece evidente a nivel teórico, pero las políticas empresariales que se centran en su preservación y rentabilización no están desarrolladas de forma sistemática en la industria de los medios de comunicación radiofónicos en España, aún tras intentos, principalmente en lo que se refiere a la custodia y reutilización de contenidos destinados a la producción mediática.

A la hora de poner en común los resultados obtenidos de los casos estudiados se dividirá el análisis en tres grandes bloques, respetando igualmente los cuatro planos analizados en cada estudio de caso:

- perspectiva funcional/operativa: incluirá los planos descriptivo, organizativo y funcional del proceso de evaluación del modelo de gestión de contenidos, por lo tanto en el relato se incluirán aspectos cualitativos y cuantitativos;
- perspectiva estratégica: incluirá el plano empresarial de la gestión de contenidos tanto en cuanto afecta no solo a la producción sino también a la organización empresarial y la gestión del conocimiento que, por definición y pese a tener también una repercusión funcional, se cataloga en toda la bibliografía consultada como práctica eminentemente estratégica en el modelo económico y empresarial vigente.
- perfil profesional: radiografía de las competencias exigidas para los responsables de la gestión de contenidos basándonos en la realidad de cada radio analizada.

13. 1 Análisis crítico: perspectiva funcional/operativa

Para evaluar el plano funcional/operativo se ha puesto el foco de atención en las variables previamente analizadas en el proceso de evaluación de los estudios de caso.

El análisis comparativo se divide en tres grandes bloques: modelo de gestión de contenidos; prestaciones técnicas de cada CMS; y vinculación con la difusión de contenidos online.

13.1.1 Modelos de gestión de contenidos en el contexto radiofónico español: planos descriptivo y organizativo

A excepción de *Onda Cero*, todos los medios analizados cuentan con un departamento dedicado en exclusiva a la gestión de contenidos, independientemente

de sus nomenclaturas particulares. Esto significa que en un momento concreto y a nivel empresarial se le ha dado importancia al hecho de preservar y explotar los contenidos propios de cada organización, atendiendo a criterios documentales con un fin informativo y no solamente probatorio. Y es que la gestión de contenidos ha sido protagonista de intentos de adaptación empresarial radiofónica que, en unas ocasiones, se han convertido en logro a exhibir y, en otras, se han visto relegados a un plano residual y/o han desaparecido.

“En los últimos años, consecuencia de los procesos de convergencia tecnológica, se ha dado paso a referentes que han provocado situaciones dispares en el conjunto de los medios motivados por estrategias no muy definidas. Creación de líneas de negocio cuyos objetivos se cumplieran en el primer año, como la gestión de contenidos en las compañías radiofónicas, y que tras superar el período de viabilidad empresarial se suprime por falta de rentabilidad del proyecto” (Peinado Miguel y Rodríguez Barba, 2011: 156).

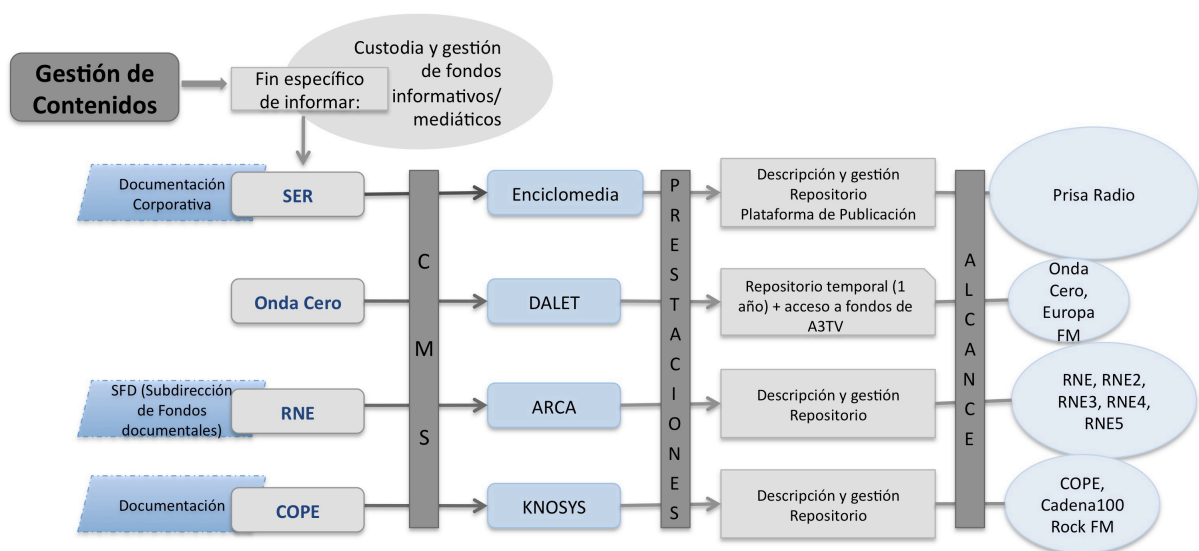


Gráfico 26 Modelos de gestión de contenidos desde una perspectiva funcional y mediática en SER, Onda Cero, RNE y COPE. Fuente: elaboración propia.

En el gráfico podemos visualizar de forma paralela los modelos de gestión de contenidos de los cuatro medios analizados atendiendo al fin específico de informar. Evidenciado a simple vista (en el rectángulo azul de la izquierda con borde discontinuo se refleja el nombre del departamento responsable de la gestión de

contenidos en cada medio), *Onda Cero* carece de un servicio especializado para esta labor, aún contando con un CMS -de uso común y prestaciones limitadas-. Sea como sea, la inexistencia de un departamento que concentre y se responsabilice de la gestión de contenidos excluye a *Atresmedia* Radio de numerosos puntos de análisis por la inexistencia de los ítems susceptibles de estudio.

13.1.1.1 Servicios y herramientas de gestión de contenidos

Avanzando conclusiones de forma genérica y fieles al fin específico de informar, los servicios de gestión de contenidos de las radios analizadas son muy dispares como consecuencia de las diferencias estructurales y operativas de cada empresa propietaria. Así, los servicios de gestión de contenidos identificados oscilan desde la presencia de un departamento dedicado en exclusiva a este objetivo y cabecera de una red internacional, a la inexistencia de una dependencia empresarial que vele por la administración, organización y orientación de contenidos mediáticos. En un breve recorrido cualitativo se matizan los modelos implantados en cada empresa y sus diferencias estructurales y operativas:

No puede hacerse una valoración del modelo de gestión de contenidos vigente en *Prisa Radio* sin recalcar el hecho de que el departamento analizado es la cabecera de una red radiofónica a nivel internacional cuya magnitud supera al resto de los casos analizados. Aunque el objetivo común era analizar el modelo de gestión de contenidos y del conocimiento en la radio generalista de cobertura nacional, fue imposible impermeabilizar su radiografía de la influencia que, tanto a nivel funcional como organizativo, ejerce sobre ella su empresa matriz. Así el modelo de gestión de contenidos de la *Cadena SER* debe entenderse como la cabecera de la red internacional que significa *Prisa Radio*. La razón se encuentra en la misma definición de su modelo de gestión de contenidos: cuando en 2004 se plantearon mejorar el CMS y con ello el modelo vigente hasta el momento, se pensó a gran escala en un modo integracionista que vinculase el total del valor informativo generado en todas las sedes de *Prisa Radio* en un mismo repositorio de datos. Esto se consiguió gracias a una potente herramienta, *Enciclomedia*, su complementaria, *Redacta*, y a un modelo de trabajo jerarquizado y rígidamente definido, cuyo resultado satisfizo los objetivos de crear una gran base de datos que nutriese al conjunto de marcas de *Prisa Radio*.

La benjamina de las radios analizadas, *Onda Cero/Atresmedia Radio*, carece de departamento dedicado a la descripción y gestión de fondos documentales. Esta ausencia puede justificarse a nivel funcional alegando que la vinculación de *Atresmedia Radio* con *Atresmedia TV* da acceso a *Onda Cero* al repositorio de datos documentales de la televisión; siguiendo este planteamiento se ahorrarían costes para el grupo mediático. Esto significa que las necesidades informativas inmediatas de *Onda Cero* quedan solventadas con las fuentes de la marca *Antena 3 TV*. No obstante, la radio no cuenta con un modelo de trabajo que vele por la rentabilización de sus contenidos propios.

Es curioso que *Onda Cero* haya hecho una importante inversión en la adquisición de un MAM, pero no rentabilice las prestaciones de un gestor de contenidos como fuente, sino tan solo como salvaguarda temporal de su emisión *on air*. Evidentemente, la custodia de sus propios fondos les garantiza la posibilidad de recuperar aquellos previamente emitidos pese al consiguiente retraso que implica su archivo físico, pero, se insiste, en ningún caso multiplica su valor ni favorece a la rentabilización del trabajo realizado, es decir, podría decirse que mantienen un modelo de custodia permanente de copias de seguridad.

La revolución digital ha dado pie a que la línea de negocio multimedia o digital se convierta en el archivo informatizado de contenidos digitales del que carece *Onda Cero*, tendencia extrapolable a los demás casos estudiados, con la diferencia de que en los demás ejemplos radiofónicos el archivo digital evoluciona de forma paralela al convencional y no como único gestor de contenidos.

El caso de *RNE* es especial por varias razones. Su titularidad pública y el pasado nacional, convierten a su archivo en un referente histórico. Su departamento de documentación y gestión de contenidos es el más antiguo del contexto radiofónico español y, por extensión, de los casos sujetos a este estudio.

Siguiendo las directrices pautadas por organismos internacionales²⁹ en defensa de la salvaguarda de la memoria histórica colectiva, el sistema del archivo de *RTVE* se ha

²⁹ En 2003, en la XXXII Conferencia General de la UNESCO, se redactó la *Carta sobre la Conservación del Patrimonio Digital* como recomendación de buenas prácticas para ayudar a mejorar las legislaciones de los países miembros e intentar velar por la supervivencia de su patrimonio histórico digital. Tras esta llamada de atención la UNESCO amplió sus proyectos consultivos (redacción, en 2004, del acta: *Preservar nuestro patrimonio audiovisual: un desafío mundial*) respaldada por la Unión Europea y organizaciones especializadas como IASA (International Association of Sound and Audiovisual Archives), ICA (Conseil International des Archives), IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions), FIAF (Fédération Internationale des Archives du Film),

convertido en modelo europeo, logrando preservar la historia española en formato audiovisual y ampliando la labor de archivo hacia un modelo rentable para la producción informativa.

Actualmente, *RTVE* cuenta con un muy potente CMS de novísima aplicación cuya incorporación fue consecuencia de la necesidad de ampliar capacidad y funcionalidades como respuesta a la multiplicación de fondos y formatos de distribución de contenidos. Disponen, además, de una arquitectura organizativa divisional coordinada intachablemente que controla de forma rigurosa los fondos de las diferentes áreas de actuación de la Corporación *RTVE*: radio, programas de televisión e informativos.

Finalmente, *COPE/Radio Popular* cuenta con un departamento de gestión de contenidos, Documentación, con recursos limitados a nivel soporte informático y recursos humanos. Su objetivo primario es la custodia de los continuos y todo corte de audio preseleccionado por los redactores y editores de Programas e Informativos y extraído de su propio sistema de emisión; en ocasiones puntuales, funciona como fuente y genera contenidos documentales coadyuvantes para la producción informativa. Como en el caso de *Onda Cero*, la línea de negocio online está pisando terreno como archivo de contenidos a Documentación, duplicando más trabajo del aceptable, aún cuando el paralelismo entre ambas líneas de negocio es evidente en todos los casos analizados.

13.1.1.2. Modelo organizativo y organigrama departamental

Henry Mintzberg (2005) definió en 1984 la organización empresarial como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.

Obtener una visión general del modelo organizativo empresarial y el posicionamiento jerárquico del departamento de gestión de contenidos da pie a inferir su papel en la actividad de la empresa. Su posicionamiento ejemplifica el alcance de competencias del departamento y de éste se colige la responsabilidad que a nivel empresarial se le concede a esta actividad.

SEAPAVAA (Southeast Asia-Pacific Audiovisual Archive Association) y la FIAT (Fédération Internationale des Archives de Télévision).

Siguiendo la clasificación planteada por las profesoras de Mateo, Bergés y Sabater (v. 3.3.1), los modelos organizativos de las marcas radiofónicas analizadas pueden considerarse en su totalidad divisionales impuros o híbridos³⁰ –salvando las distancias en cuanto al número de criterios y alcance de los ítems que marcan las divisiones estructurales– ya que cuentan con presencia de elementos propios de otras estructuras organizativas como la identificación de asesores o consejeros, comités de dirección colegiada –*RTVE*– o modelos orgánicos puntuales en niveles jerárquicos más relacionados con la producción informativa, como las redacciones. Sea como sea, en cada caso particular, la división organizativa por áreas de actividad es tónica común en la vertebración estructural del modelo radiofónico, “se trata de crear una serie de entidades que son, prácticamente, empresas semi-independientes, en muchos casos con personalidad jurídica propia” (Mateo, Bergés y Sabater, 2009: 201).

En los casos analizados encontramos dos ejemplos básicos de dependencia jerárquica de los departamentos de gestión de contenidos para con la cabecera organizacional radiofónica:

- subordinación directa de la presidencia de la empresa;
- subordinación directa de la dirección de programas.

La subordinación directa de la dirección de programas limita a nivel orgánico y descriptivo el alcance funcional del departamento de gestión de contenidos. Aún cuando el total de los casos analizados carece de una línea de actuación estratégica que opere con todos los contenidos empresariales y se limita solamente a los fondos mediáticos, la relación de subordinación, jerárquica y operativa, de los departamentos de gestión de contenidos para con la dirección de programas carece de sentido cuando lo que tratamos de defender es un sistema cuyo objetivo es dar servicio a toda la organización. A nivel operativo, esta dependencia solo confirma la creencia empresarial de que este departamento de gestión de contenidos es el guardián del continuo y, en el mejor de los casos, coadyuvante informativo. Esta creencia relega la funcionalidad de la gestión de contenidos a un segundo plano para con la producción en lugar de equipararlas como colaboradoras, y se le niega de esta forma la autonomía y reconocimiento del que gozan otras competencias empresariales.

³⁰ Nomenclatura de cosecha personal para aclarar la mezcla de elementos propios de las diferentes clasificaciones planteadas por las profesoras de Mateo, Bergés y Sabater (2009).

Y es que la tarea de gestión de contenidos debe colaborar con las exigencias de los diferentes usuarios, pero no depender de ellos orgánicamente, pues su actividad debería estar sujeta a criterios profesionales especializados y autónomos en calidad representativa para con la cúpula directiva. Se entiende entonces que la dependencia de otra dirección que no sea la general –caso de *RNE* y la *Cadena SER*, frente a la *COPE* que depende de la dirección de Programas y a *Onda Cero* donde las escasas prácticas de gestión se dividen en varias competencias– corrobora la falta de reconocimiento que a nivel organizativo y funcional se le atribuye a la gestión de contenidos, ya sean estructurados o no estructurados, con fin específico o general.

13.1.1.3 Plantilla

Al igual que el posicionamiento organizacional, la plantilla es un ítem del estudio que refleja la actividad realizada por el departamento responsable de la gestión de contenidos. Aunque por sí mismo ya tiene relevancia, de forma conjunta a los demás puntos de análisis contribuye para con el entendimiento del modelo de trabajo.

Cabe esperar que a mayor número de recursos humanos mayor cobertura y exhaustividad en el trabajo realizado, aún cuando cada caso cuenta con particularidades específicas que condicionan esta variable –como las prestaciones del sistema informático o su alcance informativo y geográfico– que, actualmente, parece empañarse por el azote que las consecuencias de la crisis económica suponen para la contratación empresarial.

Independientemente de la justificación presupuestaria, las importantísimas diferencias entre los casos analizados son prueba el modelo de gestión de contenidos implantado en cada medio.

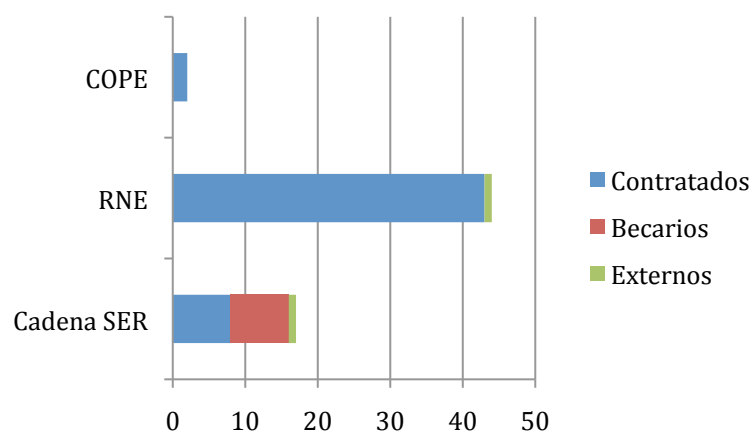


Gráfico 27 Plantilla de los departamentos especializados en gestión de contenidos. Fuente:

elaboración propia.

En este caso se considera preciso matizar las características propias de cada medio, ahora contextualizadas de forma comparada, que justifican en gran medida su disparidad en cuanto al número de recursos humanos:

Cadena SER/Prisa Radio: el CMS de *Prisa Radio* cubre todo el área geográfica donde tiene presencia el grupo radiofónico, esto significa que el volumen de contenidos generados y gestionados y, por lo tanto, su repositorio de datos y amplitud informativa tienen, por lógica, una velocidad de crecimiento superior y justifica relativamente la reducida plantilla de Documentación Corporativa en Madrid –de tan solo ocho personas fijas, la colaboración de otros ocho becarios y un contratado externo–.

¿Por qué lo justifica relativamente? Porque no es del todo real: los puntos clave americanos en el organigrama del modelo de gestión de contenidos de *Prisa Radio* colaboran a nivel funcional con las prácticas de creación, gestión y archivo bajo la supervisión de Madrid, con lo cual el número real de recursos humanos destinados a estas labores es superior a los 17 ubicados en la capital española.





Añadíamos el adverbio ‘relativamente’ porque la colaboración de los puntos clave al otro lado del Atlántico justifican que Documentación Corporativa no cuente con un número de profesionales que, por la amplitud geográfica de sus competencias debería multiplicar los recursos humanos actuales, sin embargo, razón de peso que disculpa el mínimo número de contratados en plantilla es la mala situación económica de la empresa y, evidentemente, una política de gestión de recursos humanos abusiva que prioriza la contratación externa y de becarios.

Onda Cero/Atresmedia Radio: evidentemente la inexistencia de un departamento de gestión de contenidos obvia esta variable. La Fonoteca, custodia del continuo de *Atresmedia Radio*, cuenta con dos trabajadores fijos para cuya única labor de archivo en formato físico parecen suficientes. El MAM, pieza complementaria al archivo en el modelo implantado, es gestionado por los servicios informáticos y nutrido por el trabajo diario de los redactores de modo sistemático no revisable.

La SFD de *RNE* es el complejo departamental más numeroso de los analizados con una plantilla de 43 personas y un modelo divisional de competencias muy estricto, garantía del control de la trazabilidad. En este sentido, la titularidad pública y el

compromiso de la corporación de *RTVE* para con la historia nacional, sujeto de vigilancia supranacional, juegan un papel determinante en su modelo funcional.

El caso de la *COPE/Radio Popular*, es muy deficiente en este sentido. El reducido número de profesionales en Documentación es causa y consecuencia de las limitaciones de este departamento, que cuenta con una plantilla variable en función de la entrada de becarios. En enero de 2013 el equipo de Documentación contaba con tres recursos humanos fijos, en marzo del mismo año uno de ellos fue reubicado como redactor de programas. En el espacio temporal analizado no ha habido colaboración de becarios, este servicio se suprimió un año antes, justificado como consecuencia de los recortes impuestos por una crisis financiera omnipresente. Una plantilla de dos personas, cuyas competencias son compartidas, limita el servicio realizado, aún cuando ha existido un interés por rentabilizar a nivel informativo los fondos de la marca. Es imposible una buena gestión descriptiva y organizativa con una plantilla de dos personas, independientemente de la conciencia de uso que pueda tener el equipo de redacción para con este servicio.

Comparativa del modelo de Gestión de Contenidos: Plano Descriptivo y Organizativo				
				
Servicio documental y actual gestor de contenidos				
Fecha de creación del departamento de gestión de contenidos	1988	No existe	1972	1989
CMS/MAM	SÍ, permanente (<i>Enciclomedia</i>)	SÍ, temporal y con prestaciones limitadas (<i>DALET PLUS</i>)	SÍ, permanente (<i>ARCA</i>)	NO, trabajan con una BD documental (<i>Knosys</i>) + WCM independiente (<i>Paloo</i>)
Año de implantación del CMS actual	2004	2004	2011	2000 (<i>Knosys</i>)
Naturaleza de la herramienta actual (adquisición/propia)	Propia	Adquisición	Propia	Adquisición

Organigrama departamental				
Dependencia directa del departamento	Dirección General de <i>Prisa Radio</i>	– Fonoteca depende del Director de Emisiones y Subdirector de Programas	Dirección General de <i>RNE</i>	Dirección de Programas
Cabecera del servicio de gestión de contenidos	SÍ	NO	SÍ	SÍ
Ubicación del departamento	Sede principal de <i>Prisa Radio</i> . C/Gran Vía, 32. Madrid.	No hay departamento.	La casa de la Radio. Av. Radio Televisión, 4. Pozuelo de Alarcón.	Sede principal <i>COPE</i> . C/Alfonso XI, 4. Madrid
Plantilla				
Recursos humanos por departamento	8 + becarios (8) + 1 contratado externo	–	43	3 + becarios (0, 1 ó 2)
Distribución de competencias rígida	SÍ	–	SÍ	NO

Tabla 28 Comparativa del modelo de gestión de contenidos desde una perspectiva descriptiva y organizativa. Fuente: elaboración propia.

13.1.2 Aplicación práctica: plano funcional

Otra de las variables que denotan la calidad del modelo de gestión de contenidos en la empresa es la inversión presupuestaria en el CMS. La arquitectura y las prestaciones del gestor de contenidos como herramienta de trabajo, socialización y almacenamiento, son determinantes en el resultado final del proceso de gestión.

13.1.2.1 Prestaciones del CMS





Cuando hablamos de prestaciones de un CMS incluimos a nivel genérico ítems en relación al software y a la interfaz, es decir, arquitectura informática y de sistemas por un lado, y practicidad y ergonomía para sus usuarios por el otro.

Son solo dos los casos analizados que cuentan con un CMS cuyas prestaciones se asemejan a la idea de un gestor de contenidos tal y como se espera a nivel teórico y práctico: *Prisa Radio* y *RNE*. Ambas empresas radiofónicas cuentan con una herramienta de gestión creada *ex profeso* para solventar sus necesidades particulares y cuyas prestaciones son revisadas y mejoradas de forma periódica para adaptarse al

crecimiento de fondos documentales y a los nuevos modelos de distribución de contenidos.

En el caso de *Onda Cero* se ha asumido como objeto de análisis el MAM, en el que se custodia el continuo durante un año de la programación diaria y las fichas descriptivas de las piezas generadas por los propios redactores, sin más vinculación que la de las mismas al audio correspondiente. La herramienta funciona como un contenedor de contenidos sin la aportación de ningún valor añadido a los mismos. Se trata de una arquitectura informática moderna con utilidad caduca.

Parecido al anterior es el caso de la *COPE*, que cuenta con el soporte informático de *Knosys*, una herramienta de gestión anticuada para las exigencias de una empresa de comunicación mediática moderna. Las posibilidades ofertadas por este recurso son infinitamente menores a las de un CMS.

Evaluación del modelo de Gestión de Contenidos: Plano Funcional I				
				
Prestaciones del CMS				
Modelo de creación en grupo	SÍ, depende del proyecto y de los perfiles de usuario superiores	NO	SÍ, pero la rígida distribución de competencias lo hace anormal y pisan perfiles de usuario superiores	NO
Editor de texto WYSIWYG	SÍ, aplicado a determinadas funciones, son publicadores de contenidos	SÍ los diarios de cortes se rellenan en base a una plantilla	SI con limitaciones en base a los campos de descripción.	SÍ en <i>Knosys</i>
Integración del CMS y los sistemas de producción y emisión	SÍ	SÍ	SÍ	NO
Integración de aplicaciones externas al sistema: copia de seguridad	SÍ	NO	SÍ	Se hacen copias de seguridad diarias no integradas con el sistema <i>Knosys</i> . Los contenidos del WCM suben a <i>Cires</i> y <i>Akamai</i> que hacen copias de seguridad.

Articulación de funcionalidades (posibilidad de personalizar por adaptación a necesidades)	SÍ	NO, salvo contacto con servicio técnico	SÍ	NO
Modelo de gestión de contenidos centralizado/descentralizado	Jerarquizado y descentralizado: cabecera organizativa en Madrid.	–	Centralizado	Centralizado
Cobertura para diferentes plataformas de publicación y difusión: radio, internet, telefonía móvil...	SÍ previa supervisión de Programas o Informativos	NO desde el MAM, es competencia de <i>Atresmedia Digital</i>	SÍ en casos muy concretos, fundamentalmente recopilaciones históricas y previa supervisión de Programas o Informativos	SÍ colabora con todas las líneas de negocio, pero no publica directamente
Servicios de alerta RSS	SÍ	NO	SÍ	NO
Servicios de mensajería (mail, chat...)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Entornos de trabajo colaborativo digital, <i>workflow</i> .	SÍ	Solo en entorno de producción y emisión, no en gestión.	SÍ	NO
Perfiles de usuario para consulta de contenidos en el CMS	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

Tabla 29 Comparativa del modelo de gestión de contenidos desde una perspectiva funcional I.

Fuente: elaboración propia.

13.1.1.2 Tratamiento documental: edición, acceso y almacenamiento

Las técnicas de edición, directamente asociadas a las técnicas documentales en estado puro, son fundamentales como práctica previa para un modelo de gestión vinculado que facilite la recuperación de contenidos y la visibilidad de su trazabilidad.

A excepción de *Onda Cero*, una vez más por la inexistencia de un sistema de gestión de contenidos corporativo, la *Cadena SER*, *RNE* y la *Cadena COPE* cuentan con normas de descripción propias, bien sean de nueva creación o basadas en directrices de instituciones oficiales, que marcan el *modus operandi* y aseguran una uniformidad descriptiva.

Es preciso matizar que este punto se refiere a los departamentos de gestión de contenidos vinculados a la línea de negocio convencional, no así a la multimedia,

centrada en la distribución de contenidos digitales y, por tónica general, independientes la una de la otra, aunque en casos como el de la *SER* se coordinen de forma más notable, frente a *RNE* y la *COPE* cuya división orgánica y funcional es total, aunque *Radio Popular* camina hacia una reconversión integral, cuyo fin es la unificación de contenidos informativos/mediáticos en un mismo gestor.

Por otro lado, el alcance del modelo de gestión de contenidos es un ítem de análisis significativo ya que contribuye a la identificación del departamento como archivo, como fuente de información coadyuvante para la producción mediática o como un híbrido de ambas funcionalidades. Se entiende que la durabilidad de los contenidos en el sistema, su procedencia y la calidad y formato disponible para el usuario, colaboran con el uso y difusión de los mismos.

Atendiendo al fin específico de informar, el alcance de la gestión de contenidos responde a las siguientes variables:

- contenidos propios y ajenos: haciendo referencia bien a los contenidos creados por la marca analizada o por el grupo de marcas que se incluyen bajo el manto de la misma empresa matriz, bien a los contenidos ajenos al negocio, es decir, a la selección, custodia y reutilización de contenidos externos a la producción radiofónica propia provenientes de agencias de noticias u otras fuentes de difusión, ya sean organismos oficiales u otros medios de comunicación mediática.

- selección de contenidos: diferenciamos entre las prácticas que custodian tan solo el continuo de las emisiones, tal y como exige la ley, y aquellas que seleccionan contenidos relevantes descritos de forma individual y vinculados a otros relacionados.

- almacenamiento en formatos de distintos peso y calidad que ofrezcan la posibilidad de copiar, modificar y reutilizar para diferentes objetivos los mismos contenidos.

Las diferencias entre los casos analizados en este sentido se plasman en el siguiente cuadro:





Evaluación del modelo de Gestión de Contenidos: Plano Funcional II				
				
Edición				
Normas de descripción y catalogación (propias/oficiales)	Propias	NO	Propias basadas en oficiales (IFLA, IASA, FIAF...)	Propias
Lenguajes documentales	Tesoro propio Taxonomía Listado de autores	NO solo programa y horario	Tesoro propio Taxonomía Listado de autores	Tesoro propio
Vinculación de contenidos relacionados	SÍ	NO	SÍ	SÍ
Tratamiento de nuevos formatos: vídeo	SÍ	NO	NO	NO en Documentación, SÍ en el área digital
Actualización simultánea de contenidos	Depende del perfil de usuario que pise	NO, no hay opción a ello	Depende del perfil de usuario que pise	NO
Perfiles de usuario para el tratamiento de contenidos documentales (responsables de la gestión)	SÍ, basados en especialización y jerarquía	NO	SÍ, basados en especialización y jerarquía	NO
Acceso y almacenamiento				
Custodia de contenidos propios/ajenos	Ambos	Ambos, temporal para los ajenos	Ambos, pero solo tratamiento de los propios	Solo propios
Selección de contenidos/custodia del continuo	Ambos	Solo continuos	Ambos	Ambos
Almacenamiento en baja y alta calidad	SÍ	NO	SÍ	SÍ Mpeg2 Mp3 para Internet

Tabla 30 Comparativa del modelo de gestión de contenidos desde una perspectiva funcional II.

Fuente: elaboración propia.

31 Las respuestas relativas a la COPE se refieren al uso y manejo de Knosys, competencia del departamento de Documentación.

13.1.2.2 Publicación de contenidos

Aunque la finalidad prioritaria de un departamento de gestión de contenidos es servir como archivo y como fuente, una de sus potenciales funcionalidades es la creación de contenidos publicables con el fin de rentabilizar el trabajo realizado por el propio del departamento y cuyo resultado, siempre desde la perspectiva del fin específico de informar, es coadyuvante a la producción mediática y puede adquirir relevancia informativa por sí mismo. Del número y formación de los responsables –principalmente vinculada a habilidades de redacción y síntesis–, y el modelo de trabajo del departamento dependen estos resultados.

La capacidad de publicación web y el reconocimiento de la autoría documental significan dos cosas: la primera es la concienciación empresarial de la funcionalidad del departamento y, sobre todo, la habilidad estratégica para rentabilizar el trabajo realizado por los responsables del mismo; la segunda, la confianza en la labor documental llevada a cabo en el departamento de gestión de contenidos que, además, significa un voto de confianza para con sus responsables y motiva, de forma individual, un trabajo más resolutivo.

De los casos analizados, tan solo el departamento de Documentación Corporativa de la *Cadena SER* se define como publicador de contenidos web y desarrolla una labor de creación y publicación reconocida a nivel organizacional, con visibilidad en la versión online y en la versión hertziana. En el caso de *RNE* tan solo tienen visibilidad, sin reconocimiento de autoría, producciones propias de la SFD en casos esporádicos, justificados documentalmente hablando –por ejemplo, el dossier de contenidos en conmemoración al 75º aniversario de *RTVE*–. En el caso de la *COPE*, su actividad queda relegada, por el momento, a la puntual colaboración con los redactores, sin visibilidad ni publicación al margen del redactor.

En definitiva, la aportación documental a la programación de la *Cadena SER* es la más visible entre los casos analizados, no solamente en relación al reconocimiento de la autoría documental en el medio –hecho que distingue este ejemplo de todos los demás y denota un reconocimiento empresarial a la labor documental que repercute directamente en el producto informativo, en la plantilla y en la profesión–, sino también en cuanto al apoyo de carácter retrospectivo o comparativo en los contenidos mediáticos que, conjuntamente con *RNE*, superan a sus competidoras directas.





Evaluación del modelo de Gestión de Contenidos: Plano Funcional III				
				
Publicación de contenidos				
Visualización instantánea en la intranet o directamente en el CMS de las novedades de la base de datos	SÍ, solo con carácter interno	NO	SÍ, solo con carácter interno	SÍ, solo con carácter interno
Plataforma de publicación web directamente desde el CMS	SÍ	NO	SÍ, coordinado	NO

Tabla 31 Tabla . Comparativa del modelo de gestión de contenidos desde una perspectiva funcional III. Fuente: elaboración propia.

13.1.3 Vinculación del modelo de gestión de contenidos y la línea de negocio online

Una de las principales consecuencias de la convergencia multimedia es la adaptación de las características propias de cada tipología mediática hacia una uniformidad en sus contenidos, haciéndolas susceptibles de distribución a través de diferentes plataformas. Decía Jenkins a este respecto:

“La convergencia es el flujo de contenidos a través de múltiples plataformas mediáticas, la cooperación entre múltiples industrias mediáticas y el comportamiento migratorio de las audiencias mediáticas, dispuestas a ir a cualquier parte en busca del tipo deseado de experiencias de entretenimiento” (Jenkins, 2008: 14).

Desde el punto de vista funcional, desde la perspectiva del fin específico de informar, es relevante la vinculación entre las líneas de negocio convencional y online, como responsable más visible, esta última, de la adaptación radiofónica a los nuevos formatos de distribución. Atendiendo a la gestión de contenidos, cabe esperar la concentración de ambas líneas de negocio en este punto, como áreas de producción enfocadas a diferentes canales de distribución, para evitar duplicaciones de trabajo y rentabilizar los contenidos de forma conjunta, aún cuando los criterios de trascendencia informativa divergen en función del canal de difusión.

Lejos de la excelencia teórica, la descentralización en lo que a gestión de contenidos se refiere en el sector radiofónico español es tónica común en todos los casos estudiados. Las diferentes líneas de negocio en los medios de comunicación radiofónicos, funcionan de forma autónoma sin compartir un mismo gestor como repositorio y fuente corporativos. No es diferente el caso de las divisiones online, multimedia o digitales con respecto a sus equivalentes analógicas en este sentido. La división online no deja de ser un modelo de distribución adaptado a las nuevas tecnologías y evidentemente a las nuevas demandas, pero que comparte con la producción y gestión de contenidos convencional su fin específico de informar y entretener y, sin embargo, son dos áreas que, aunque coordinadas, funcionan de forma autónoma e independiente en los casos estudiados.

Los WCM son plataformas informáticas al servicio de los departamentos digitales, independientes al CMS que opera para administrar, organizar y gestionar contenidos propios y de apoyo a la producción convencional radiofónica. Esto significa que, intencionada o no intencionadamente, se está duplicando trabajo de gestión en dos ubicaciones distintas con recursos humanos independientes y, por lo tanto, encarece ambos procesos y mengua la eficacia del modelo de gestión de los fondos mediáticos.

Y es que no solamente no se integran todos los contenidos que influyen directamente en la producción y en la eficiencia corporativa, sino que incluso aquellos que se relacionan solamente con el fin específico de informar están descentralizados en todos los casos analizados, independientemente de la condición individual de cada departamento de gestión de contenidos como publicador o solamente como gestor.

Decía Cebrián Herreros reflexionando sobre la ciberradio: “falta por llegar la radio-documento con sus archivos y fonocatólogos” (Cebrián Herreros, 2007:154). Falta por llegar esa multiplicación exponencial de valor informativo añadido que puede albergar la web y un modelo de gestión integrada que facilite la reutilización, creación y publicación de contenidos de forma instantánea explotando las prestaciones de la web 3.0, “entendida como la era de la web semántica y de la inteligencia artificial” (Guarinos, 2011:191).

13.2. Análisis crítico: perspectiva estratégica

En 2008, Enrique Mazón, analizaba en la revista *Perspectiva Empresarial* cómo el valor de los activos intangibles debe aumentar y aumenta exponencialmente en el actual modelo de estrategia empresarial. Recalca no solamente el impacto de los contenidos estructurados, sino que pone atención en la información no estructurada como claves para un desarrollo empresarial que optimice su actividad, gestionando todos sus procesos para evitar duplicaciones de trabajo:

“La famosa 'explosión de los datos' vivida en los últimos años ha llegado sobre todo de la mano de la información no estructurada (correo electrónico, informes, contratos, facturas, formularios, hojas de cálculo, imágenes, presentaciones...). [...] el valor estratégico de estos datos va mucho más allá de cumplir con las disposiciones legales o evitar el exceso de información. Unos datos no estructurados que no se gestionen -o que se gestionen incorrectamente- impedirán que la empresa extraiga lecciones del pasado, por lo que estará desperdiciando una valiosa información y, en muchos casos, repetirá tareas u esfuerzos en los que ya incurrió anteriormente. No podrá aprender de sus errores ni repetir sus aciertos, puesto que las mejores prácticas quedarán sepultadas bajo una montaña de información inservible [...]. Como activo estratégico, los contenidos no estructurados deberán gestionarse y utilizarse de forma inteligente y eficaz, ya sea para ofrecer a cada cliente los productos que puedan interesarle, para no repetir procedimientos que deterioren la agilidad del negocio o para aprovechar la experiencia adquirida por cada departamento de la empresa” (Mazón, 2008).

Además, reconoce el valor del conocimiento organizacional, también contenidos no estructurados, y el papel de los recursos humanos como principal fortaleza competitiva:

“En los próximos años, el éxito empresarial se medirá por el conocimiento generado en las organizaciones y no en la mera

automatización de procesos para reducir costes. De este modo, la información se convertirá en la auténtica diferencia competitiva, y la relación de los empleados (los nuevos “trabajadores del conocimiento”) con la información, es la clave de supervivencia en un mercado cada vez más competitivo” (Mazón, 2008).

Como se ha defendido a lo largo de este trabajo, se trata de una teoría reciente, pero ya asentada en el contexto empresarial desarrollado o en vías de desarrollo y, sin embargo, no se lleva a la práctica de forma generalizada en el contexto español.

Se entiende como actividad estratégica para la empresa toda aquella que vela por alcanzar un beneficio organizacional no necesariamente inmediato, sino con vistas a obtener beneficios *a posteriori*. Inteligencia Organizacional previsor.

13.2.1 Ausencia de modelos estratégicos de gestión de contenidos y del conocimiento

Conscientes de la existencia de una intersección en las competencias de la gestión del conocimiento y de contenidos, se han categorizado como actividades estratégicas las siguientes acciones:

- por un lado la gestión integral de contenidos, es decir, aquella que alcanza a unificar en un mismo sistema de gestión todos los contenidos generados por la propia empresa y aquellos ajenos, pero válidos para su buen hacer, resultado de lo que se ha dado en denominar a lo largo de este relato como vigilancia competitiva;
- y, por otro lado y no excluyente, la gestión del conocimiento.

En base a las líneas preestablecidas en el marco teórico y aplicadas a lo largo de los estudios de caso, ninguna de las cuatro grandes marcas analizadas, ejemplos del modelo radiofónico español, cuentan en el presente del estudio con modelos de Inteligencia Estratégica sistematizados. Como empresas de gran magnitud, sujetas a una competencia feroz –aténganse o no a las leyes del mercado, haciendo justicia a *RTVE*–, no pueden sobrevivir sin ejecutar prácticas de control competitivo y ofertas tecnológicas para su desarrollo, así como estudios de mercado y audiencias o demás actividades relacionadas con su estrategia corporativa, sin embargo, no cuentan en ningún caso con un apoyo informático y humano responsable y capaz de integrar todos sus esfuerzos, de coordinarlos para multiplicar beneficios. Esta descentralización no

hace sino menguar los beneficios de las actividades realizadas por los diferentes departamentos corporativos que, en la mayoría de los casos, acaban por superponer esfuerzos, duplicando trabajo sin poder beneficiarse de la actividad conjunta de la empresa, tanto a nivel informativo como estratégico.

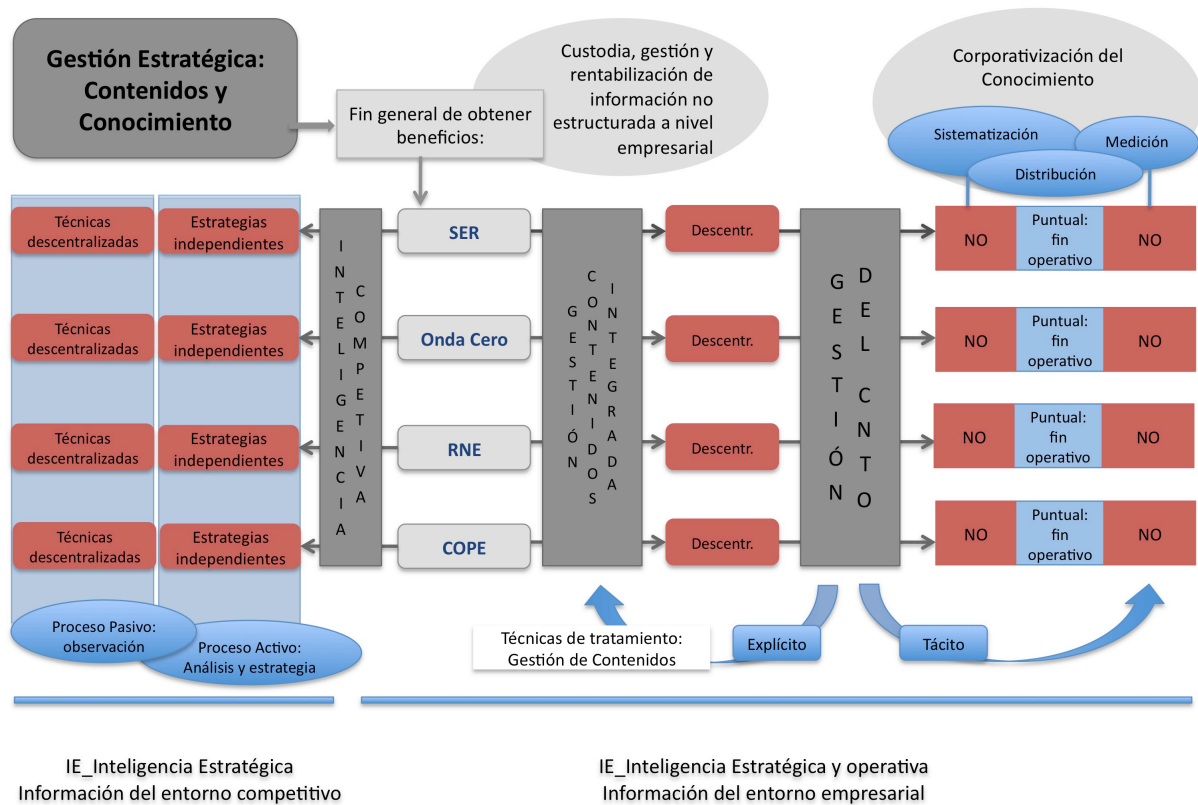


Gráfico 28 Modelos de gestión de contenidos y del conocimiento desde una perspectiva estratégica en SER, Onda Cero, RNE y COPE.. Fuente: elaboración propia.

En el gráfico anterior se visualizan las principales actividades relacionadas con la gestión estratégica planteadas en este trabajo. El color rojo equivale a una deficiencia en las exigencias teóricas estratégicas. La descentralización en el trabajo de la muestra escogida de empresas de radiodifusión es evidente, aún sin profundizar en la autoría de dicha descentralización cuando sus actividades escapan al objeto del estudio.

Independientemente de las diferencias entre las marcas radiofónicas, ninguna cuenta con una política estratégica definida y de aplicación constante, en el mejor de los casos se realizan estudios y vigilancias competitivas ajenas al análisis de este estudio por parte del departamento al que corresponda su aplicación.

En cuanto al ámbito que ocupa a esta investigación:

- no se ha podido observar ningún modelo de gestión de contenidos integrado, ni siquiera la intención de ampliar los modelos de gestión actuales hacia tal fin;

- igualmente es inexistente cualquier modelo de gestión del conocimiento que, pese a encontrar adeptos entre los profesionales entrevistados, no es más que una idea muy lejana de imposible aplicación a corto plazo, justificada, fundamentalmente, por limitaciones económicas. Sin embargo, la transmisión de conocimientos y habilidades es tónica común con objetivos funcionales para paliar necesidades momentáneas – despido masivo de la plantilla de *RTVE* en 2008; aplicación de una nueva herramienta, *Enciclomedia*, en la *SER* en 2004; o la implantación de *Paloo* en la *COPE* y próxima importación al sistema de edición *AudioPlus*—. La idea de conocimiento corporativo es inexistente, el individualismo, aún trabajando en equipo, se refleja en la práctica y la organización empresarial, importa el resultado de la producción y no la salvaguarda del buen hacer en el seno corporativo como garantía futura.

13.3 Análisis crítico: perfil profesional

Parte del reconocimiento de una actividad es la correcta definición de sus competencias y la especialización de sus responsables. Porque, además de su eficiencia, en un contexto plagado de variopintas figuras profesionales en constante reinención para satisfacer las nuevas demandas funcionales, la descripción y cohesión de un colectivo profesional cobra un papel determinante para el reconocimiento de su responsabilidad práctica.

Y es que los perfiles profesionales sobreviven por adaptación al medio, fieles a la teoría de la evolución darwiniana. Las exigencias de la comunicación mediática actual, abanderadas por la conversión tecnológica, la adaptación multicanal o el uso de las redes sociales como altavoz de difusión, son causa y consecuencia de la reeducación del profesional de la información.

La peculiar evolución en el marco nacional de esta figura, la del profesional de la información, dificulta su reconocimiento colectivo. Sin embargo, sus habilidades son cada vez más necesarias en un entorno digital, un entorno reciente, cambiante y muy exigente. Las destrezas que se exigen al profesional de la información en un medio de comunicación están directamente vinculadas a los cambios en los modelos de producción; a la política de gestión, archivo, reutilización y rentabilización de contenidos; y a los recursos económicos y humanos de su organización, las competencias de los responsables del tratamiento documental no han podido impermeabilizarse ante el chaparrón digital.

Los principales responsables de los departamentos de gestión de contenidos de los medios analizados subrayaban las competencias exigidas entre su plantilla valorándolas en base a una escala numérica. De sus respuestas se entiende la priorización de las competencias documentales y periodísticas frente a los conocimientos técnicos/informáticos.

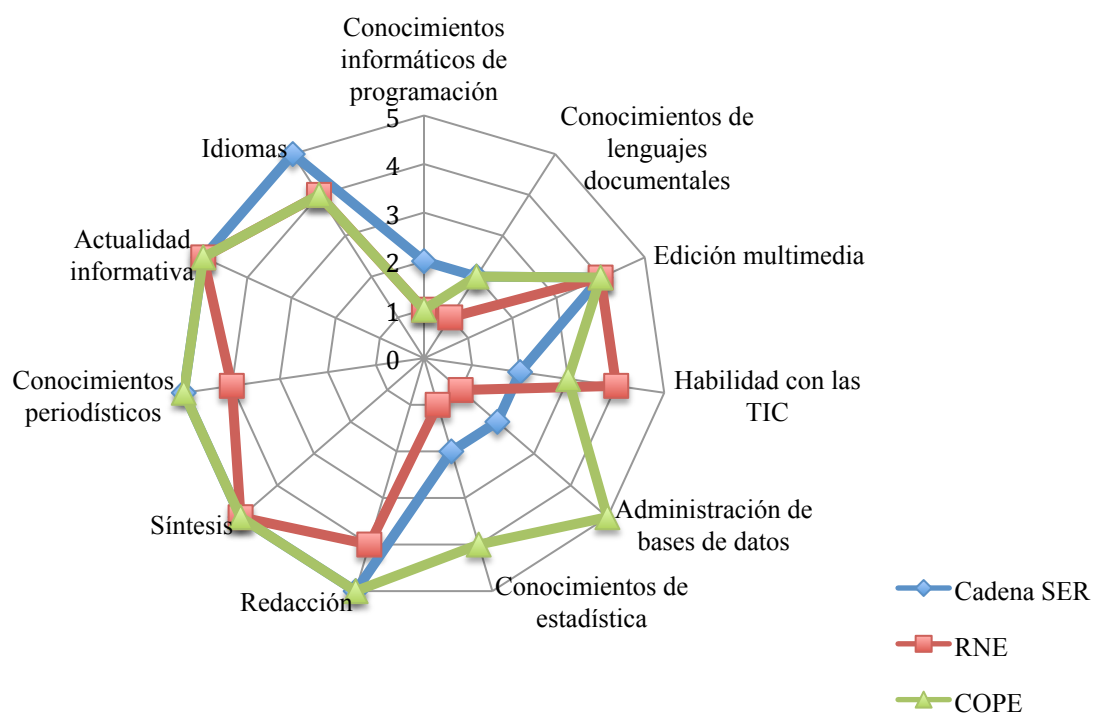


Gráfico 29 Comparación de las competencias exigidas para el profesional de la información o gestor de contenidos para los medios analizados con departamento especializado. Fuente: elaboración propia.

26. Valora de 1 a 5 las siguientes habilidades y/o conocimientos que debe poseer un documentalista en un medio informativo radiofónico (donde 1 es lo mínimo y 5 lo máximo)						
	1	2	3	4	5	Total
Conocimientos informáticos de programación	66,67% (2)	33,33% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	3
Conocimiento de lenguajes de programación	33,33% (1)	66,67% (2)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	3
Edición multimedia	0% (0)	0% (0)	0% (0)	66,67% (2)	33,33% (1)	3
Habilidad con las TIC	0% (0)	33,33% (1)	33,33% (1)	33,33% (1)	0% (0)	3
Administración de bases de datos	33,33% (1)	33,33% (1)	0% (0)	0% (0)	33,33% (1)	3
Conocimientos de estadística	33,33% (1)	33,33% (1)	0% (0)	33,33% (1)	0% (0)	3
Capacidad de redacción	0% (0)	0% (0)	0% (0)	33,33% (1)	66,67% (2)	3
Capacidad de síntesis	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	100% (3)	3
Conocimientos periodísticos	0% (0)	0% (0)	0% (0)	33,33% (1)	66,67% (2)	3
Control de la actualidad informativa	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	100% (3)	3
Idiomas	0% (0)	0% (0)	0% (0)	66,67% (2)	33,33% (1)	3
Total Respondentes						3
Filtros aplicados						0

Gráfico 30 Resultado del cuestionario planteado a los responsables de los departamentos identificados en los casos de estudio: Fuente: e-encuesta.com y elaboración propia.

La interpretación de las respuestas obtenidas no tiene sentido sin, una vez más, tener en cuenta el contexto de cada uno de los casos estudiados.

Los conocimientos informáticos, muy presentes en la formación académica documental, no cuentan con un gran reconocimiento funcional en los casos analizados. En empresas de gran envergadura las competencias profesionales están definidas hasta el punto de que no procede, en ningún caso, la intromisión de un departamento en los quehaceres de uno de sus análogos. Así, aunque el saber no ocupa lugar y el hecho de que el usuario conozca las prestaciones, posibilidades y limitaciones de un sistema informático mejora su entendimiento con el equipo técnico responsable del mismo, los vocales de la gestión de contenidos de los medios analizados no valoran estas habilidades como necesarias por pisar las competencias de otro equipo.

Puede sorprender más el que no se exija por defecto que la plantilla de gestión de contenidos deba conocer no una sino varias tipologías de lenguajes documentales, su lógica y su manejo. La razón radica en la utilidad, en su mayoría, de códigos de descripción documental de creación propia, incluso en el caso de *RTVE* que basa sus lenguajes de descripción en códigos internacionales.

La capacidad para administrar bases de datos y los conocimientos estadísticos generan discordia entre los responsables de los diferentes departamentos de gestión de contenidos. La explicación: a mayor número de plantilla y definición de competencias, más especialización de tareas, con lo cual los conocimientos transversales que escapan de las habilidades focalizadas en un determinado proceso son menos valoradas, en contraposición a las exigencias polifacéticas que convendrían en plantillas escasas donde el profesional tiene más responsabilidades por falta de apoyo humano. Así vemos claramente la diferencia entre la *Cadena SER* y *RNE* frente a la *Cadena COPE*.

La habilidad para con el manejo de las tecnologías de la información y la comunicación cuenta con un reconocimiento medio, también discrepante. De su valoración debería entenderse que, a mayor dependencia de las mismas, mayor puntuación, sin embargo es de sentido común matizar que, en su amplitud conceptual, las TIC abarcan un conjunto de soportes y habilidades imposibles desde un punto de vista especializado, pero el conocimiento y manejo de las mismas se torna fundamental para desenvolverse en un contexto digital cuyo usuario también será digital.

La capacidad para editar contenidos destinados a diferentes canales de difusión es algo muy valorado en su conjunto. La convergencia multimedia es, sin lugar a dudas, uno de los factores que más cambios ha suscitado en el modelo de producción mediática. La adaptación al formato visual de un medio tradicionalmente sonoro exige amoldar los modelos de gestión de contenidos a las nuevas exigencias de creación y difusión y, por extensión, amoldar también las habilidades de sus responsables, no solo en lo que a gestión se refiere, sino también y de ser pertinente, a la creación y publicación.

Y, finalmente, las competencias relacionadas con el contexto profesional al que se adscribe la empresa matriz son valoradas con máxima puntuación: capacidades de redacción y síntesis, conocimientos periodísticos y control de la actualidad son destrezas muy apreciadas, así como los idiomas ya que su dominio agiliza el trabajo documental ajeno, cuyo idioma no es el castellano.

Habilidades, todas las mentadas, en constante cambio, paralelo al contexto radiofónico:

“Estamos, en efecto, ante una revolución para el medio radiofónico: un nuevo escenario que muchos especialistas ya lo denominan la ‘post-radio’ ” (Ortiz Sobrino, 2011: 42). Un escenario que ha multiplicado sus formas, pero no su esencia; a nivel profesional la inclusión de internet en el modelo de distribución radiofónica implicó una reinención productiva y documental, si no la ampliación de competencias sí una modelación de las mismas, contraria a la imposición del perfil 'todoterreno' y a favor de un modelo de trabajo en cadena, un modelo fundamentado en un sistema de distribución de competencias. Así confirman esta teoría las profesoras Julia González Conde y Carmen Salgado Santamaría:

“El medio en internet, la ciberradio, debe demostrar un expreso valor añadido que facilite que el usuario elija ese medio y no la fuente para informarse. Se trata de actualizar, de reflexionar, de analizar, de contextualizar la información para el consumidor y todo ello se alcanza con una labor de equipo, no con la tarea de un 'súper periodista', que realice todo el trabajo de redactar, diseñar, digitalizar el audio y el vídeo, etc.” (González Conde y Salgado Santamaría, 2011: 183).

No existe la figura del súper periodista o del súper documentalista, de haberla, erraría en insuficiencias, se trata de trabajar en equipo; conocer la cadena de producción es innegablemente positivo, equivale a sobrevivir ante un problema, pero la especialización coordinada de tareas asegura un trabajo resolutivo. La radio se caracteriza por su naturaleza inmediata y esta cualidad se yergue como su mayor ventaja frente a sus competidores. La gestión de contenidos es una actividad fundamental para documentar y gestionar el trabajo diario sin amenazar la instantaneidad radiofónica, del buen hacer de sus responsables depende la naturaleza auxiliar o autónoma de esta práctica.

13.4 Referencias citadas. Capítulo 13.

- Cebrián Herreros, M. (2007).** *Modelos de radio, desarrollos e innovaciones: Del diálogo y participación a la interactividad*. Madrid: Fragua.
- González Conde, M. J. y Salgado Santamaría, C. (2011).** Perspectivas sobre la comunicación dentro de su evolución mediática. La figura del comunicador de información. En Ortiz Sobrino, M. Á., y López Vidales, N. (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. la democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua.
- Guarinos, Virginia (2011).** Géneros ficcionales en la radio de la web. En Ortiz Sobrino, M. Á., y López Vidales, N. (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. la democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua.
- Jenkins, H., 1958. (2008).** *Convergence culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona [etc.]: Paidós.
- Mateo Pérez, R. d., Bergés Saura, L. y Sabater Casals, M., (2009).** *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Mazón, Enrique (2008).** El valor de los contenidos no estructurados en la gestión empresarial. *Perspectiva Empresarial*, 86. Disponible en: <http://www.revista-ays.com/DocsNum21/PersEmpresarial/Mazon.pdf> [Última fecha de consulta: 10 de abril de 2013]
- Mintzberg, H. (2005).** *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Ortiz Sobrino, M. Á. (2011).** La radio española en el umbral de la web 3.0. En Ortiz Sobrino, M. Á., y López Vidales, N. (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. la democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua. Pp. 41- 65
- Peinado Miguel, F. y Rodríguez Barba, M. D. (2011).** Nuevos modelos de negocio para la radio. En Ortiz Sobrino, M. Á., y López Vidales, N. (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. la democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua.
- UNESCO (2003, julio).** *Towards Knowledge Societies. An Interview with Abdul Waheed Khan*. Disponible en: <http://portal.unesco.org/ci/en/ev.p...> [Última fecha de consulta: 12 mayo 2012]
- Fuentes personales.** V. VII.3

Capítulo 14. Clasificación de los modelos de gestión de contenidos y del conocimiento.

La clasificación de los modelos de gestión de contenidos y del conocimiento en un esquema basado en la gestión de activos intangibles para la empresa radiofónica, responde a cuatro grandes áreas descriptivas: fines u objetivos; actividades resolutorias para alcanzar dichos fines; alcance organizativo y funcional de dichas actividades; y, finalmente, la implantación de medidas de evaluación y control que se traduzcan en la definición de aplicaciones funcionales para la mejora del rendimiento corporativo.

El esquema sigue un patrón gradual, gráficamente se presentan las opciones de gestión de los activos intangibles estudiados de modo descendente, de lo menos a lo más integracionista y estratégico. Así se puede observar en los fines u objetivos y en las actividades para alcanzarlos. Los diferentes niveles no son excluyentes, es decir, un ejemplo óptimo de gestión de contenidos y del conocimiento abarcaría todas las opciones de la clasificación.

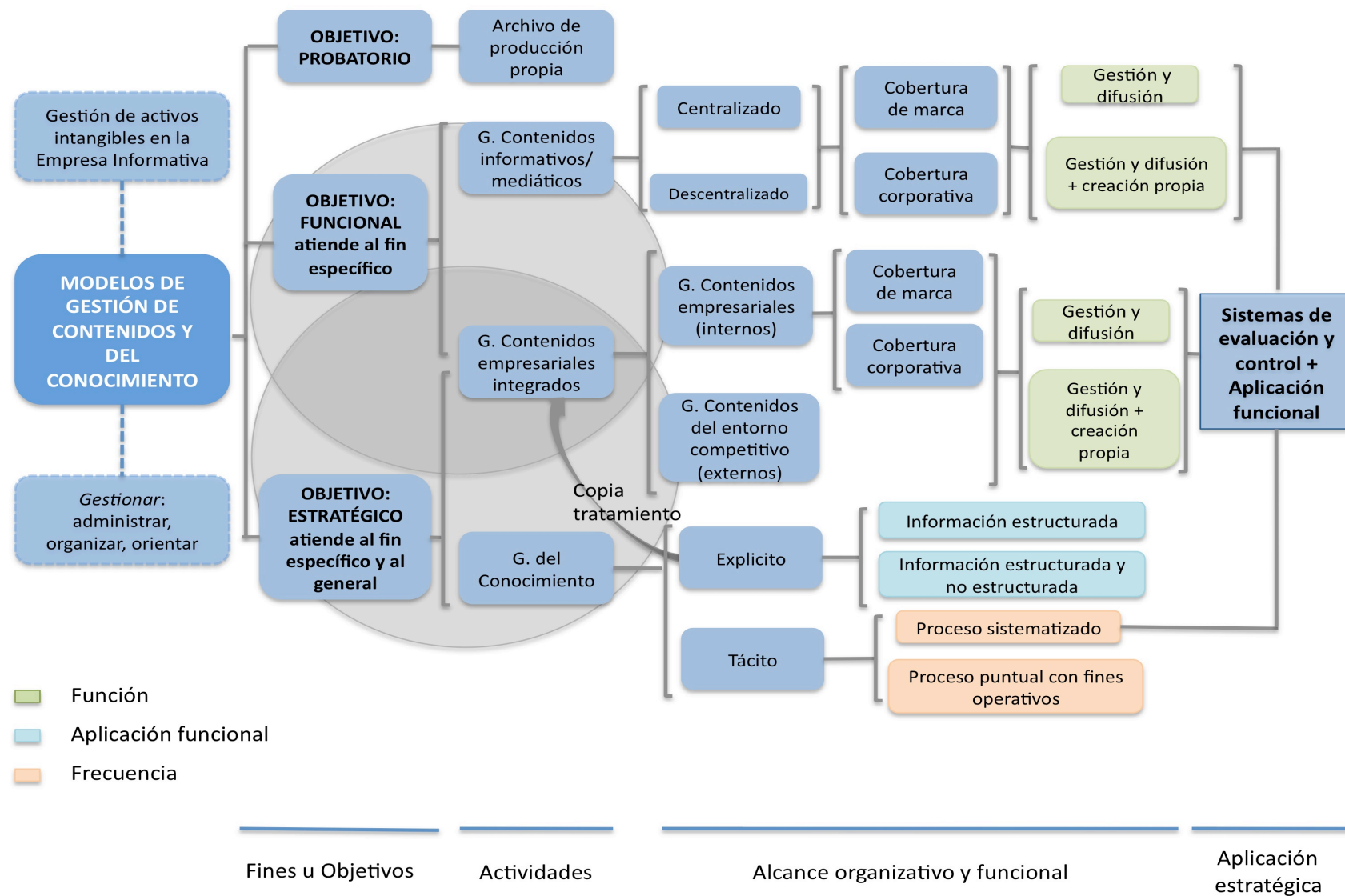


Gráfico 31 Clasificación de los modelos de gestión de contenidos y del conocimiento en base a los estudios de caso analizados en el contexto español. Fuente: elaboración propia.

Fines u objetivos: existen cuatro modalidades:

- Objetivo probatorio: equivale al fin único de custodiar la producción propia de forma temporal, como exige la ley, o de forma permanente, como prueba perenne de la actividad radiofónica, sin un tratamiento documental exhaustivo.

- Objetivo funcional: atiende al fin específico de informar, es decir, tiene como prioridad coadyuvar a la producción mediática, para lo cual el sistema de gestión va más allá de la custodia, incluyendo también descripción y vinculación de contenidos.

- Objetivo estratégico: incluye actividades que responden al fin general de obtener beneficios para la empresa y, por inclusión, al fin específico de informar (v. bloque III). Se plantea objetivos a largo plazo colaborando con fines estratégicos.

Actividades, alcance organizativo y funcional:

- Archivo de contenidos: sin vinculación entre ellos, tan solo archivo de fondos propios a modo probatorio y para una explotación retrospectiva de fondos informativos propios.

- Gestión de contenidos informativos/mediáticos: ya sean solamente los propios o incluyan fuentes ajenas al medio. Se utiliza el término *mediático* para evitar la dicotomía entre información y entretenimiento, haciendo referencia así a todo contenido mediático que atiende al fin específico de informar que recae en los *mass media*. Esta tipología puede dividirse en dos modalidades excluyentes (identificadas en el esquema con llaves distintas):

- sistema centralizado, donde todos los contenidos son tratados en un mismo área departamental;

- sistema descentralizado, donde los contenidos encuentran más de una ubicación y, por lo tanto, requieren dos o más equipos humanos para su gestión que pueden no seguir igual patrón normativo ni soporte informático. Un claro ejemplo es la tendencia a generar dos archivos paralelos, uno en la sección digital y otro en la analógica.

Ambos modelos pueden responder a dos tipos de cobertura:

- cobertura de marca: responde solamente a la marca radiofónica en la que se ubica -*SER, COPE, RNE, Onda Cero, o RNE 5, Los 40 Principales, Cadena 100...*-.

- cobertura corporativa: alcanza la gestión de contenidos mediáticos/informativos de todas las marcas radiofónicas del mismo grupo, incluyendo las generalistas, las radio fórmulas y las temáticas; o, en un modelo más centralizado, todos los contenidos mediáticos del grupo multiformato, incluyendo

en este caso contenidos mediáticos de radio, televisión, prensa y/o multimedia, en caso de contar el grupo de comunicación con presencia en todas estas modalidades.

Y ambas modalidades, a su vez, pueden divergir en dos tipologías, dependiendo de sus funciones (color verde en el cuadro):

- gestión y difusión: seleccionan, describen, vinculan, archivan y prestan servicio como fuente a sus usuarios.
- gestión, difusión y creación propia: además de lo anterior son publicadores de contenidos, es decir, crean, con reconocimiento de autoría, contenidos publicables sin intermediación del redactor. Los responsables de la gestión de contenidos son creadores y cuentan con el reconocimiento a esta labor por parte de la organización.
- Gestión de contenidos empresariales integrados: además de los contenidos susceptibles de ser difundidos mediáticamente, también son susceptibles de gestión los contenidos vinculados a la actividad empresarial en todas sus áreas funcionales. Va un paso más allá en la política estratégica. Incluiría, por lo tanto, la actividad vinculada al objetivo funcional y, a la vez, al estratégico. Por definición, en este caso, la gestión de estos contenidos está centralizada, integrada, aún cuando su creación pueda correr por cuenta de responsables competentes para dicha labor -contenidos de naturaleza legal, económica, tecnológica...-. Este modelo de gestión puede dividirse en dos modalidades no excluyentes en función del alcance de sus competencias, de forma semejante al modelo de gestión de contenidos mediáticos –cobertura de marca y cobertura corporativa–, pero ahora con dos posibilidades añadidas:

- gestión de contenidos empresariales (internos de la empresa): centralización y vinculación de todos los contenidos generados en la empresa en un mismo repositorio, generando un entorno de circulación de información completamente integrado en el contexto empresarial.

- gestión de contenidos del entorno competitivo (externos a la empresa): en relación directa a la idea de la inteligencia estratégica y la vigilancia competitiva (v. 6.1), selección, descripción, gestión y archivo de contenidos fruto de estudios del contexto directamente relacionado con la actividad empresarial, desde el punto de vista del fin específico de informar y del fin general de obtener beneficios. La elaboración del análisis del entorno competitivo es competencia generalmente de algún departamento de la empresa propietaria, pero por referirse a contenidos de entorno externo a la misma se menciona de forma independiente.

- gestión del conocimiento: es una actividad estratégica por condición y definición. Como se describe en el bloque III, está relacionada con la Inteligencia Estratégica interna y operativa, a diferencia de la cobertura del entorno competitivo –también en relación con la Inteligencia Estratégica– donde se estudia la actividad de los factores externos a la empresa. De forma coherente a las diferentes tipologías del conocimiento se divide el alcance organizativo y funcional de su tratamiento en dos posibilidades no excluyentes:

- gestión del conocimiento explícito: ya sean contenidos estructurados o no estructurados.

- gestión del conocimiento tácito: vinculado directamente al proceso de aprendizaje organizacional. Exige actividades y herramientas de socialización (v. 6.2.7). Esta práctica puede divergir en dos posibilidades en relación a su periodicidad:

- proceso sistematizado: es un modelo de aplicación periódico, con fines estratégicos.

- proceso puntual: actividades que responden a la socialización de habilidades operativas no regulares, es decir, con un fin funcional concreto sin perspectivas estratégicas.

Aplicación estratégica: incluye los sistemas de evaluación y control de las actividades realizadas en la empresa propietaria en relación a la gestión de contenidos y del conocimiento. Es el punto final de un proceso de gestión y el inicio de un modelo de aplicación de resultados.

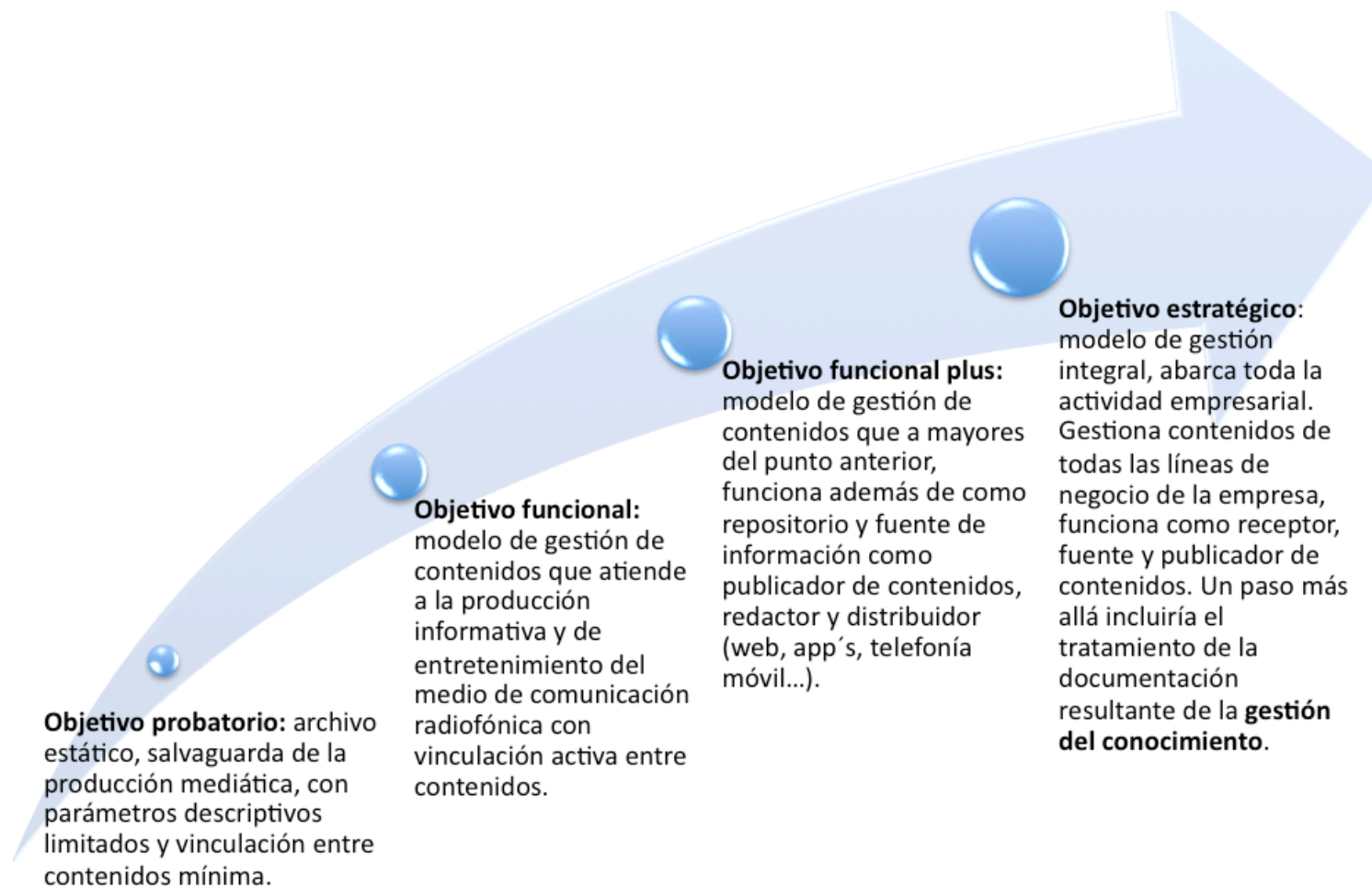


Gráfico 32 Representación gradual de las funciones de gestión de contenidos y del conocimiento vinculadas a la actividad funcional y estratégica de una empresa de comunicación mediática. Fuente: elaboración propia.

Los modelos de gestión de contenidos de la *Cadena SER*, *RNE* y la *Cadena COPE* – excluyendo, una vez más, el caso de *Atresmedia Radio*, por carecer de un modelo propio– cumplen un objetivo exclusivamente funcional, es decir, solo operan con contenidos mediáticos de forma centralizada en un mismo departamento. Su cobertura es corporativa radiofónica a excepción de *RNE* que prevé incluir en *ARCA* todos los contenidos generados por la corporación, incluyendo así televisión y radio. En la totalidad de los casos estudiados la función principal de los departamentos de gestión de contenidos es de gestión y difusión interna, a excepción de Documentación Corporativa de *Prisa Radio* que se define como ‘publicador de contenidos’ con autoría reconocida, al igual que *RNE*, aunque en casos muy puntuales y sin reconocimiento de autoría en el ejemplo público.

Podrían situarse los casos analizados en el gráfico anterior del siguiente modo:

-*Onda Cero*, estaría en el primer punto del proceso evolutivo, tan solo cuenta con un archivo del continuo estático, con ausencia de vinculación entre contenidos.

-*COPE* se situaría en el segundo punto del proceso evolutivo, donde se gestionan contenidos mediáticos o susceptibles de colaborar con dicho fin.

-*RNE*, aún contando con un modelo más desarrollado que *COPE*, limita sus funciones a la gestión de contenidos mediáticos, así que también se situaría en el segundo punto del desarrollo evolutivo.

-*Cadena SER*, se situaría en el tercer punto del proceso evolutivo, como publicador y distribuidor de contenidos a través de diferentes canales.

Ninguno de los casos analizados, reflejo de la realidad radiofónica española, alcanza el desarrollo cuantitativo y cualitativo que da paso a un modelo de gestión de contenidos estratégico integral. Y no existe ningún tipo de iniciativa sistematizada con respecto a la gestión del conocimiento.

BLOQUE V: Propuesta conceptual de un modelo de gestión de contenidos y del conocimiento para la industria de la comunicación radiofónica.

Es evidente en este punto del proceso de descripción y análisis que el desarrollo de las nuevas tecnologías ha afectado a todos los vértices sociales sin dejar al margen al entorno productivo y económico. Más concretamente el contexto empresarial ha evolucionado en dirección a una tecnologización masiva imprescindible para obtener balances positivos y posicionarse competitivamente en un puesto confortable. Esta infraestructura tecnológica funciona como catalizador del modelo de producción habitual hasta el momento y, en el caso que nos ocupa, facilita exponencialmente la rentabilización de los activos intangibles en general y de los contenidos y el conocimiento en particular en los medios de comunicación. La idea es optimizar el valor de estos ítems en el contexto empresarial radiofónico cuyo punto de inflexión entre su valor y alcance pasados y futuros es la tecnologización colectiva a la que se vio sujeto el mundo en su amplitud conceptual.

“Si se analiza la evolución de las economías durante las últimas décadas, es posible apreciar cómo hay una tendencia generalizada en todas ellas a depender cada vez más del conocimiento y de la información. [...] actualmente las economías tienden a conceder una mayor importancia a los factores intangibles, como el conocimiento, la información y la cultura” (Barceló Llauger, 2001: 13).

En la industria radiofónica, como empresa de comunicación mediática, los contenidos cobran una importancia superlativa como reflejo de la actividad empresarial y como producto a distribuir. En la conjugación de ambos fines, el de obtener beneficios económicos y el de informar y entretener con calidad contribuyendo al dominio intelectual y a la capacidad de influir directamente en personas e instituciones (Nieto e Iglesias, 2000: 98), radica el éxito de su rentabilización y puesta en valor. Y, por otro lado, como empresa, cuenta con un valor intangible común a todas las organizaciones participantes en el juego económico: el conocimiento de los recursos humanos que posibilita su actividad.

La radio ha sido el medio más reacio al cambio en el contexto nacional, aún enganchado al modelo de distribución analógico, un sistema confortable para un sector con un fiel arraigo cultural. Las nuevas exigencias de los oyentes, motivadas por un cambio generacional, y la inevitable lucha por la permanencia en el juego de dividendos y audiencias la ha obligado a plantearse la adaptación a un modelo digital.

“El factor tecnológico siempre ha tenido una importante función en la empresa radiofónica. La digitalización de la producción y gestión de los contenidos han consumido importantes recursos durante la última década en las empresas radiofónicas y han propulsado importantes transformaciones en los perfiles profesionales de esta área funcional. El proceso de digitalización, en lo que se refiere a la difusión de la señal hertziana, no se ha logrado culminar” (Fernández-Sande y Peinado-Miguel, 2012: 52).

A lo largo de las últimas décadas, la radio ha modificado sus sistemas de producción, digitalizándolos para adaptarse a un producto multicanal, pero no ha prestado igual atención a la modernización de sus sistemas de emisión. Sin embargo y aún cuando la digitalización del proceso de emisión es el gran reto de la industria radiofónica, ponemos el foco de atención en la optimización de los pasos previos a la distribución de contenidos: “cuando el medio se apodere de sus contenidos podrá comenzar a manejarlos y servirlos de la forma que estime oportuna” (García-Lastra, 2012: 184):

Si dividimos el proceso productivo de una empresa de comunicación en tres etapas: preproducción, producción y emisión, la idea es conseguir una convergencia de procesos en las dos primeras fases –a través de un modelo de gestión único– que interrelacione los contenidos para poder reutilizarlos a través de diversos sistemas de emisión o distribución. Se trata de producir una vez y publicarlo tantas veces y en tantos canales como sea posible (García Lastra, 2012: 172).

Una vez radiografiada la situación vigente en el contexto español se plantea una propuesta conceptual de un modelo de gestión de contenidos adaptado a la industria radiofónica, herziana y digital, como un mismo modelo de negocio con dos vías de salida y no como dos líneas de actuación independientes, tal y como se aplica en los casos analizados. Es más, un paso más allá de la producción mediática, el modelo propuesto contempla la convergencia de todos los procesos de creación de contenidos de la empresa (mediáticos, comerciales, administrativos, manuales de uso...) y la representación, gestión y archivo de la explicitación de las políticas de gestión del conocimiento.

Por tanto, y adelantándonos a los próximos puntos narrativos, podemos afirmar que la clave para el éxito de la gestión de los contenidos y del conocimiento, como dos de los activos intangibles claves en la gestión funcional y estratégica de la industria de la

comunicación radiofónica, es la integración total de su actividad de forma transversal a toda la organización.

No podemos obviar la naturaleza flexible de todo modelo de gestión de contenidos y del conocimiento al contexto en el que se aplica, las ideas que siguen son, por tanto, propuestas generales básicas, universales al sector radiofónico, pero evidentemente con un margen de adaptación al entorno empresarial receptor.

Capítulo 15. Claves para la gestión de activos intangible en el contexto radiofónico: contenidos y conocimiento.

15.1 Claves de un modelo de gestión de contenidos radiofónico

la idea que se expone en la conclusión del capítulo anterior, la propuesta de un modelo de gestión de los activos intangibles se basa en la siguiente premisa: la unificación de la actividad empresarial, despreciando la duplicación de tareas y democratizando la representación explícita y tácita de la actividad y saber de la organización. De este modo, se pretende fortalecer la competitividad de la empresa como un todo a nivel funcional y económico, en tanto en cuanto la actividad productiva y la estratégica repercuten directamente en el rendimiento cuantitativo y cualitativo y, por ende, en un balance económico positivo.

Un servicio documental ideal, en el que se gestionasen tanto los contenidos reflejo de la actividad empresarial (mediáticos y administrativos) como el conocimiento explicitado, ocuparía un lugar destacado en el centro de un organigrama radial. Sería, pues, una actividad transversal que bebe y nutre de y a todas las líneas de negocio de la empresa, unificando el proceso de producción de la organización radiofónica.

Las diferentes secciones de producción mediática y las líneas de negocio comunes a toda organización deben contar con aplicaciones informáticas propias vinculadas al contenedor de contenidos común. Así, la totalidad de la producción de la organización empresarial se volcará en un mismo repositorio fuente en el que se albergará el contenido de todas las bases de datos, vinculándolo entre sí. De esta forma, cada departamento tendrá autosuficiencia en su gestión propia, pero el reflejo de su labor pasará a formar parte de un entorno común, que custodie el total de la actividad empresarial, colaborando con la democratización, reutilización y rentabilización de la producción de la organización. Este entorno común, el repositorio central, será gestionado por expertos en el tratamiento de contenidos: los documentalistas.

Una vez diseñada la relación lógica entre las diferentes líneas de negocio y la base de datos central, será imprescindible establecer criterios de compatibilidad y reconocimiento de descriptores: “un metadato adecuado, un formato estandarizado y un modelo de almacenamiento y accesibilidad normalizado harán siempre que este contenido esté al alcance del usuario que lo precise” (García-Lastra, 2012: 180).

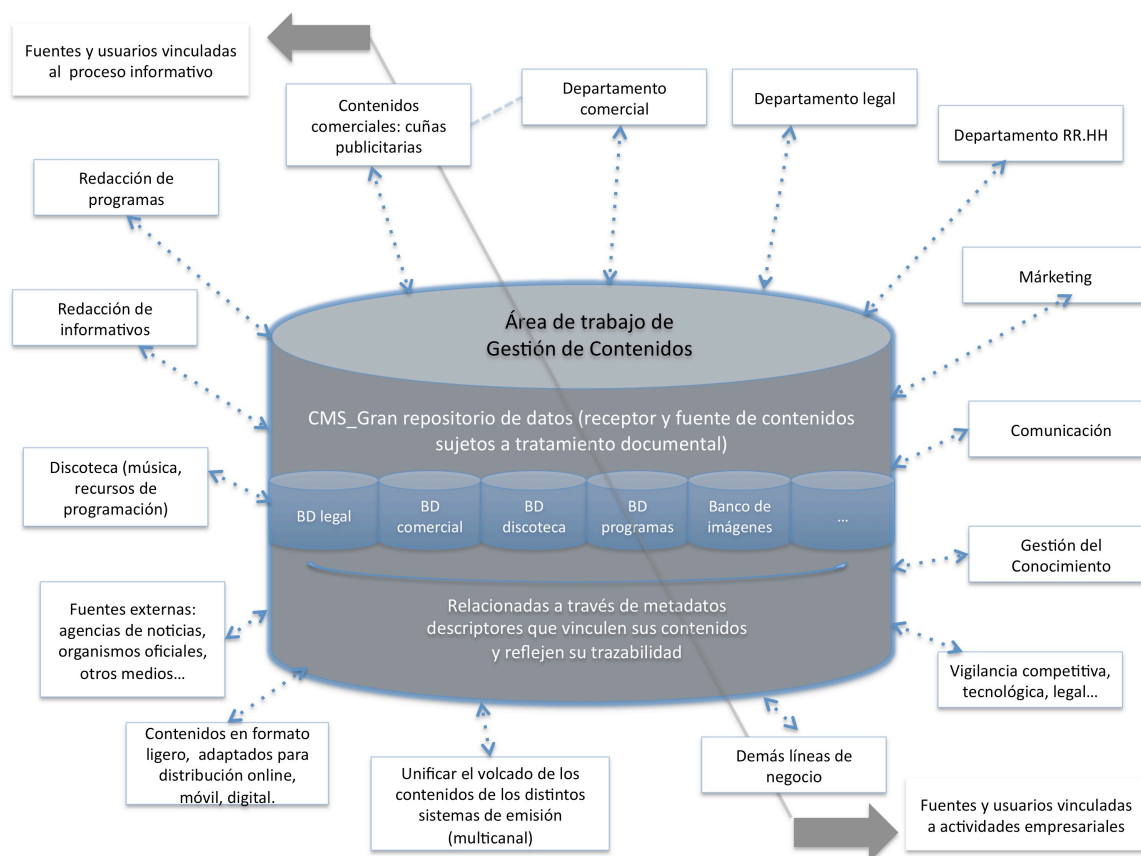


Gráfico 33 Propuesta de modelo de gestión de contenidos transversal a toda la actividad empresarial. Fuente: elaboración propia.

Evidentemente, en la segunda fase del traspaso de contenidos –cuando se transfieren de los entornos de producción de cada línea de negocio al entorno de gestión y archivo del repositorio central– es cuando deben multiplicarse, por parte de especialistas, los descriptores adjuntos a cada contenido y, posteriormente, vincularlos entre sí en base a criterios temporales, de materia, de formato, de personajes y demás parámetros tipo estándar. Los vértices de conexión se multiplicarán exponencialmente con respecto a los observados en los estudios de caso, porque la naturaleza de los contenidos incluidos en el sistema se multiplica a su vez.

El peso de la aplicación informática es decisivo: no basta con una gran red de bases de datos vinculadas, pasarán a cobrar un papel determinante conceptos como la *inteligencia artificial* y la *web semántica*. A mayor capacidad de interpretación de la máquina, mejor será el resultado de la búsqueda.

En el modelo planteado, la diversidad de contenidos se multiplica en forma, significado y utilidad, y es preciso recurrir a una arquitectura informática que *razone* en base a un modelo ampliado de metadatos, al uso de lenguajes documentales controlados y

de sistemas de clasificación detallados –taxonomías, ontologías...–. El fin es alcanzar relaciones de significado sistematizadas y estructurar los cambios de una forma lógica. De este modo, la duda se reduce y las relaciones entre contenidos se simplifican. Para ello es preciso recurrir a protocolos estándar para compartir datos (RDF, *Resource Description Framework*; OWL, *Web Ontology Language*; o SKOS, *Simple Knowledge Organization System*). El diseño e implantación de la infraestructura tecnológica es, sin lugar a dudas, el Goliat al que hay que enfrentarse y, una vez superada la fase de diseño y el desembolso inicial, se contará con el mejor de los aliados en el proceso de integración, gestión, control, archivo, reutilización y revalorización de contenidos y del conocimiento explicitado.

La infraestructura tecnológica debe, además, contar con un sistema de seguridad que automáticamente genere copias de todo el contenido incluido de forma periódica. El modelo en espejo ejecutado por *Prisa Radio* es una opción deseable, los fondos se almacenan al tiempo en dos ubicaciones digitales en puntos geográficos distintos que garantizan su supervivencia. Se trata de priorizar el valor de los contenidos generados por y para la actividad empresarial y es imprescindible para ello contar con sistemas de seguridad que reduzcan la posibilidad de perder el resultado del trabajo empresarial y documental.

El área de gestión de contenidos descrita multiplica las funciones con respecto a los casos observados en el estudio:

- es responsable de la custodia de toda la producción empresarial a nivel transversal;
- se encarga de la descripción y vinculación de contenidos con el fin de fomentar su reutilización a nivel interno y externo al entorno empresarial y así rentabilizar su producción; y, como área de actividad que cumple la función de fuente especializada,
- está capacitada para producir sus propios contenidos con dos vías de difusión:
 - interna a la organización radiofónica, bien como colaboradora de la actividad empresarial, bien como redactora y editora de contenidos de difusión mediática,
 - externa a la organización radiofónica, como redactora y editora de contenidos para su venta o intercambio. El reconocimiento de su autoría en estos casos es de justicia.

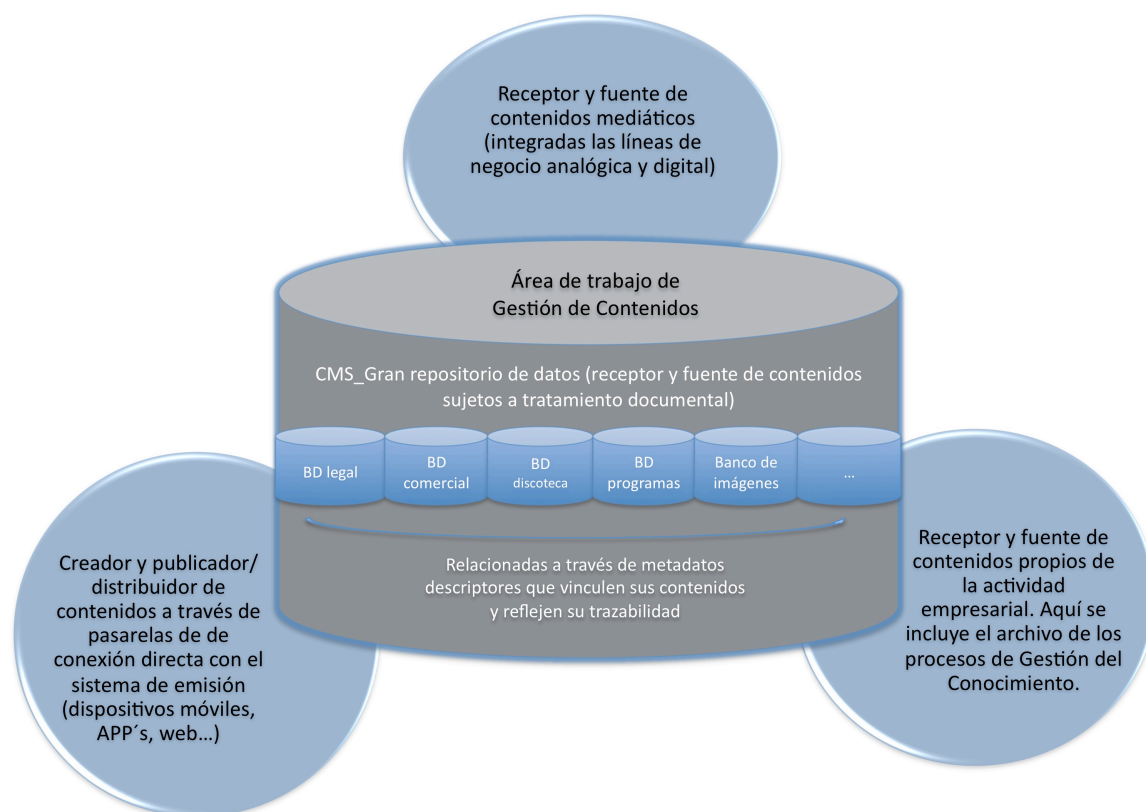


Gráfico 34 Propuesta de las funciones del área de gestión de contenidos. Fuente: elaboración propia.

15.1.1 Perfil de acceso

Una vez se ha alcanzado tecnológicamente la integración de contenidos en una misma ubicación central, es preciso establecer perfiles de usuario. El objetivo es diseñar restricciones de acceso a los contenidos del repositorio en función de la categoría profesional y su vinculación a una línea de negocio –no debe obviarse la máxima de que no todo contenido es de acceso público en el modelo empresarial mediático descrito –siguiendo un patrón lógico. Dos ejemplos:

- los balances de cuentas no serán de acceso público hasta finalizar el ejercicios preestablecidos por la empresa, tan solo tendrán acceso a estos fondos aquellas líneas de negocio encargadas de su gestión o dependientes de ella y la dirección de la empresa.
- la posibilidad de descarga de contenidos mediáticos será pública, pero su modificación solo será accesible para el personal vinculado a las líneas de producción, edición y redacción, para evitar fugas de contenidos manipulados.

Sin embargo, el acceso a contenidos restringidos a determinadas líneas de negocio y/o perfiles profesionales puede ser vulnerado cuando la causa esté justificada. Por

ejemplo, si el trabajo de un redactor es realizar un estudio vinculado al periodismo de datos para hacer referencia y justificar a nivel interno o externo, pongamos por caso, los resultados de una oleada del EGM, ese profesional tendrá acceso a los contenidos de marketing, estudios de audiencia, inversión tecnológica, análisis de la competencia, inversión en recursos humanos o demás información relacionada con los ítems de su estudio, estén o no acreditadas estas consultas a su perfil profesional. La centralización de contenidos en una misma ubicación digital permitirá localizar todos estos datos de forma casi instantánea, contando con la ayuda de los responsables de documentación y, por tanto, el ejemplo planteado simplificará su tiempo de creación. Depende después de la habilidad del redactor el crear una plantilla para cruzar los datos obtenidos, reutilizable cada año.

Los perfiles de acceso, por lo tanto, son criterios generales que pueden ser ignorados previa justificación recurriendo a los superperfiles, que son aquellos con acceso total a los contenidos, –propios de los documentalistas–, o a superperfiles técnicos –propios de los ingenieros informáticos– que no solo acceden, los últimos, a los contenidos, sino también a la arquitectura informática de los mismos y de sus ubicaciones digitales.

15.1.2 Perfil profesional

Por su labor transversal, el área de gestión de contenidos debe contar con un número de recursos humanos suficientes para responder satisfactoriamente a un trabajo especializado por líneas de negocio y áreas de actividad. Las necesidades de dominio de los recursos técnicos, el conocimiento del sector al que se adscribe y la práctica gestora, exigen un perfil profesional polivalente, con formación documental y especialización en el sector en el que aplica sus habilidades.

Así, dentro del área de gestión de contenidos planteada para el sector radiofónico, se identificarían como perfiles básicos y no excluyentes los siguientes:

- Responsable del departamento: además de gestionar el total de la actividad departamental, es el encargado de coordinar la labor de gestión documental con los responsables de las diferentes áreas de producción de la empresa que vuelcan su actividad al repositorio central. Establece criterios de prioridad informativa, trascendencia temporal o accesibilidad. Es necesario, por tanto, que se programen reuniones periódicas entre los responsables de la descripción y custodia, y los responsables de la producción (bien sean de redacción, bien sean de recursos humanos, departamento legal, etc.). El objetivo de reutilizar

los contenidos implica a ambas partes y su total coordinación es clave para un servicio eficiente.

- Receptor y descriptor primario: especializado por líneas de negocio/áreas de actividad –programas, informativos, radiofórmula, comercial, RR.HH., legal...– y por tipología de contenidos –voz, musical, texto, vídeo, números...–. Recibe los fondos derivados de cada una de las áreas de producción de contenidos de la actividad empresarial, revisa los descriptors añadidos a cada contenido validándolos y añadiendo un segundo nivel de descripción más profundo y uniforme para la totalidad de los fondos custodiados en el CMS. Sería deseable que este grupo profesional se organizase por turnos para no abandonar el servicio en ningún momento productivo.
- Descriptor secundario: revisión de la vinculación entre contenidos. Esta labor es determinante para el buen hacer del modelo de gestión y de ahí una segunda revisión especializada.
- Apoyo documental interno: encargados, bien de buscar contenidos en el repositorio central respondiendo a las peticiones de los usuarios, bien de realizar dossiers de contenidos, coadyuvantes para la producción mediática o reflejo de la actividad de cualquier área de negocio de la organización. También se especializan por líneas de negocio/áreas de actividad.
- Apoyo documental externo: realizan búsquedas en fuentes externas al sistema, también denominados *film researcher* o *content researcher* y su trabajo implica el conocimiento actualizado de fuentes fiables externas como complemento a sus habilidades documentales y organizativas (Rodríguez Mateos, 2011: 86). Este perfil es, potencialmente, el principal creador de contenidos.
- Responsable de gestionar los contenidos que aportan los usuarios oyentes: este es un gran reto para los medios en general, por el desarrollo de la interacción con el usuario, y para la radio en particular, por su histórica vinculación activa con los oyentes, cada vez menos analógica y más digital. Las reacciones de los oyentes, sus aportaciones, son reflejo del impacto del producto radiofónico en la sociedad y, en múltiples ocasiones, contienen un valor informativo incuestionable. Su gestión tiene valor histórico-probatorio, pero el volumen de contenidos es desorbitado y el proceso de selección se antoja complejo, es necesario establecer criterios de pertinencia estrictos por parte de los

responsables documentales. García-Lastra diferencia entre los contenidos generados por usuarios en función del canal de emisión, así las aportaciones enviadas a través de internet pasan un filtro periodístico que valora y decide si el contenido en cuestión es válido o no para la antena, en caso positivo pasa a formar parte del circuito programático y en caso negativo se obvia; con el teléfono no existe ese filtro profesional y la labor de selección se complica (García-Lastra, 2012:179). Definir criterios de actuación uniformes para este proceso es fundamental y, una vez, establecidos, deben ser inviolables.

- Coordinador de lenguajes documentales y recuperación de contenidos: encargado de revisar, ampliar y generar vinculación entre los términos de los lenguajes documentales empleados en el modelo de gestión.
- Gestor del diseño de contenidos: encargado de evaluar la funcionalidad del sistema, el flujo e interconexión de contenidos. Comprueba, a nivel estructural, si los campos de descripción son suficientes como para asegurar la vinculación entre los fondos y, a nivel usuario, si su presentación es la adecuada en lo que a diseño web y pertinencia informativa se refiere.
- Administrador de bases de datos: control, revisión y mantenimiento de las bases de datos.
- Soporte técnico: mantenimiento permanente del soporte informático central, de las herramientas satélite empleadas en cada área de actividad empresarial vinculadas al repositorio central y de su correcta interrelación.
- Atención al usuario: encargado de guiar al usuario ajeno al departamento en el manejo de las prestaciones del mismo.
- Responsable del archivo físico: biblioteca, hemeroteca, filmoteca o discoteca. Su actividad responde a un perfil clásico de bibliotecario o archivero.

15.1.3 Documentación susceptible de gestión documental

Como se viene defendiendo, la integración de contenidos es el eje central de esta propuesta. Las principales empresas radiofónicas en España a excepción de *Radio Popular* –grupo empresarial que tiene a la radio como principal área de actividad– forman parte de grandes grupos de comunicación multimedia que conjugan diferentes áreas de negocio bajo un mismo techo empresarial. A la hora de establecer la naturaleza de los contenidos a tratar, es importante tener clara la vinculación de la radio con otras

empresas de comunicación hermanas, fundamentalmente en lo que a vídeos e imágenes respecta.

Por la importancia que ambas áreas ocupan en la empresa radiofónica vamos a dividir este esquema en dos subapartados, fieles a la división de fines de la empresa informativa, es decir, a la doble naturaleza de sus beneficios:

15.1.3.1. Fin específico de informar. Producción mediática:

- Continuo de la emisión *on air*: equivalente a la copia legal.
- Fondos escritos: pueden dividirse entre fondos escritos propios y ajenos:
 - Propios: dossiers realizados por los documentalistas, de audio, contenidos añadidos como letras de canciones, biografías, efemérides,
 - Ajenos: catalogación de fuentes ajenas de prensa, agencias de noticias, revistas especializadas y fuentes oficiales; catalogación de la colección de la biblioteca y hemeroteca histórica en formato físico.
- Fondos sonoros musicales: equivalente a la discoteca.
- Fondos sonoros no musicales o de voz: cortes de voz que, por su trascendencia informativa, compensa custodiar para una fácil recuperación tras un proceso de selección conjunto entre documentación y responsables de programación.
- Recursos de programación: sintonías, ráfagas y demás audios identificativos de la marca.
- Imagen estática o fotografía: los nuevos canales de distribución exigen contenidos visuales que no deben eclipsar en ningún momento el protagonismo del audio, esencia de la radio. La fotografía es un complemento informativo cada vez más utilizado en los canales radiofónicos digitales que, por recurrente, ocupa un lugar destacado y que, por su estaticidad, no se presenta como amenaza al concepto de radio.
- Imagen en movimiento o vídeo: los vídeos también han encontrado su sitio en los canales digitales de distribución radiofónica, pero deben ser contenidos a los que se recurra con prudencia para no rozar la confusión entre medios de comunicación. Sin embargo, en un modelo de gestión de contenidos como el que defendemos, en el que las radios especializadas, fundamentalmente las radio fórmulas, encuentran difusión vía radio y vía televisión, el vídeo es fundamental para satisfacer las necesidades de producción de marca.

- Contenidos comerciales de audio: todo tipo de cuñas o contenidos publicitarios emitidos en antena. Esta tipología de fondos está íntimamente ligada con la generada por el área comercial en el siguiente subapartado.

17.1.3.2 Fin general de obtener beneficios económicos. Perspectiva empresarial:

En este apartado se incluyen los contenidos generados por las principales áreas corporativas centralizadas de la empresa radiofónica. La naturaleza de estos contenidos es diversa, fundamentalmente textual y numérica y se dividen en función de las áreas de producción.

- dirección general,
- área de recursos humanos,
- área comercial y marketing,
- área legal o de asesoramiento jurídico,
- departamento financiero,
- departamento técnico o de sistemas,
- departamento de comunicación,
- departamento de vigilancia estratégica (tecnológica, competitiva, legal...),
- área de gestión del conocimiento.

Cada una de estas áreas, al igual que la redacción, contará con una herramienta satélite vinculada al repositorio central con parámetros descriptivos simples. En este proceso se realizará la primera descripción de contenidos que pasarán a perennizarse en el CMS.

No obstante, es importante tener en cuenta que los contenidos tienen picos de interés y, aunque lo deseable sería conservarlos en su totalidad siempre que se cuente con un CMS apropiado, sería interesante contar con un protocolo de expurgo que, basándose en criterios trascendencia informativa, histórica y probatoria, pueda aplicarse en caso de insuficiencia de espacio o de forma periódica con un margen de tiempo prudencial.

Es evidente que la radio se caracteriza por ser un medio ligero, cuyas fortalezas se identifican con “instantaneidad, cercanía, proximidad y flexibilidad” (Fernández-Sande y Peinado-Miguel, 2012: 57). Su objetivo prioritario es cumplir con la responsabilidad de informar, formar y entretener, cubriendo la actualidad noticiosa y su programación diaria, manteniendo su estabilidad empresarial y, una vez cumplidos estos requisitos, es cuando las políticas estratégicas intervienen en la cadena de producción para optimizar

resultados. La gestión de contenidos es un proceso que colabora con la producción diaria, con la calidad del servicio ofertado y con la democratización del conocimiento de la actividad empresarial entre los trabajadores. Coadyuva, al tiempo, al fin específico y al general del medio de comunicación y se convierte en pilar indiscutible para la actividad radiofónica, en tanto en cuanto evita la duplicación de actividades, unificando el proceso de producción y simplificando la distribución de contenidos a través de diferentes canales. Todo ello sin obviar que es, además, la memoria probatoria de la actividad radiofónica.

15.2 Claves de un modelo de gestión del conocimiento radiofónico

Por otro lado, la gestión del conocimiento tácito exige prácticas ajenas a un repositorio central. Se trata, en este caso, de reeducar a la plantilla de la empresa, un proceso complejo por la definición y el alcance de sus objetivos.

Conseguir el éxito de esta iniciativa depende, en primera instancia, de lograr un valor de marca fuerte y un sentimiento de compromiso hacia ella por parte del personal de la organización radiofónica. El individualismo que ha definido la actividad laboral hasta el momento tiene que ser destituido por la colectivización y el trabajo en equipo. El trabajador debe ser consciente de que no solamente su producción, sino también sus habilidades son un valor empresarial y una vez genera un vínculo contractual con la empresa, ésta es beneficiaria de sus conocimientos, porque éstos son aplicables a su producción y no a otro fin. Huyendo de la idea de propiedad por imposición, el objetivo es lograr un acuerdo mutuo: el empleado debe comprender que una vez trabaja para una entidad, su mejora es beneficiosa para ambas partes; y, al mismo tiempo, la organización debe reconocer el trabajo de su plantilla, motivar su implicación con la marca y transmitir confianza y estabilidad para que el trabajador no tenga la necesidad de sentirse imprescindible –rechazando la socialización de sus habilidades– para asegurar su puesto laboral. Una vez lograda esta premisa básica, la empresa está en situación de plantearse un modelo de gestión del conocimiento con mayor seguridad de éxito.

15.2.1. Objetivos y estrategia de actuación

Con el objetivo de corporativizar el conocimiento de la organización, es necesario establecer una estrategia de actuación. En el contexto de la industria radiofónica los objetivos estratégicos de este proceso podrían simplificarse en los siguientes:

- medir y gestionar el conocimiento activo interno: tácito y explícito.
- atraer conocimiento externo a la organización.

- favorecer la innovación y desarrollo futuro en base al conocimiento empresarial y al importado.

ORIGEN	NATURALEZA	OBJETO Y PROCEDIMIENTO
Interno: gestión del conocimiento de la empresa radiofónica.	Explícito	Establecer modelos de codificación, descripción y archivo del conocimiento albergado en el repositorio central facilitando su reutilización.
	Tácito	Técnicas de socialización y democratización del conocimiento a través de relaciones interpersonales (directas, digitales o en diferido). Bien sea de forma interdepartamental, bien sea entre los diferentes puntos de la red de emisoras radiofónicas de la misma marca o grupo radiofónico.
Externo: Atracción de conocimiento externo a la empresa radiofónica.	Pasivo	Captación a través de prácticas de vigilancia competitiva.
	Activo	Captación mediante ejercicios de formación (cursos, conferencias, congresos, grupos de debate...).

Tabla 32 Objeto y procedimiento de la gestión del conocimiento en el contexto radiofónico. Fuente: elaboración propia.

Como todo proyecto a gran escala, la puesta en marcha de un modelo de gestión del conocimiento exige una planificación temporal que establezca fases de actuación progresivas:

- describir a modo de manual consultivo cuáles son los objetivos de la gestión del conocimiento en el contexto de implantación y darlos a conocer a todo el personal involucrado de forma más o menos activa en la actividad de la empresa.

- diseñar un equipo que se responsabilice de la ejecución del proyecto. El organigrama resultante debe ser público para el contexto empresarial, porque su actividad es transversal a la organización y este equipo debe conocer los detalles y ganar la confianza de la plantilla, este es un detalle imprescindible para alcanzar el objetivo de

forma satisfactoria, la confianza y transparencia en este proyecto es fundamental para conseguir una colaboración generalizada.

- planificar el desarrollo del proyecto por fases:

- realizar estudios de medición o auditorías del conocimiento en todo el área corporativa, desde la producción a las finanzas. Este proceso tendrá dos objetivos:

- el primero es conocer qué es lo que sabe la empresa antes de dar comienzo a un proceso de mejora e innovación del saber colectivo. Es una fase costosa y larga pero imprescindible, es la que pondrá en valor el conocimiento empresarial.

- el segundo es conocer la funcionalidad y pertinencia de las herramientas de medición y flujo del conocimiento en el contexto radiofónico. El equipo dirigido por Barceló Llauger (2001:60) destacaba tres herramientas para hacer este diagnóstico: mapas de conocimiento, cuestionarios y matrices. De entre las posibilidades operativas y tecnológicas, Davenport y Prusak (2001:144) destacaban la aplicación de sistemas de expertos, análisis basados en casos puntuales, redes neutrales y la disponibilidad de un gran gestor de contenidos capaz de custodiar y gestionar los resultados del proyecto, es decir, un CMS o MAM.

La aplicación tecnológica (v. 6.2.7) es variable en función de las dimensiones del proyecto y de la empresa en la que se aplique y su eficiencia será demostrada con la práctica, es decir, un modelo programado no está exento de posibles cambios una vez aplicado. Sea como sea, es fundamental tener muy presentes las limitaciones de la tecnología, el factor humano juega un papel determinante y, por el momento, insustituible.

- representar, clasificar y gestionar el conocimiento explicitando el que sea posible.

- custodiar, vincular y reutilizar el conocimiento tácito explicitado.

- establecer modelos de socialización periódicos y fomentar el aprendizaje y el trabajo en grupo en todas las áreas de producción de la empresa. Un ejemplo de estas medidas es plantear reuniones en las que se informe de las actividades realizadas y en las que se planifiquen procesos de innovación de forma conjunta,

es decir, contando con los recursos humanos ejecutantes y no solamente con los idearios de las novedades funcionales. Este punto es complejo y laborioso, exige la inclusión de la gestión del conocimiento en la actividad productiva de cada línea de negocio de la empresa, se entiende que al diseño de las prácticas de socialización y democratización del conocimiento hay que añadirles la ya mencionada reeducación individual y colectiva del equipo humano de la organización para alcanzar un resultado satisfactorio.

- integrar las prácticas de gestión del conocimiento en el modelo de producción de la empresa, analizar los resultados obtenidos y tenerlos en cuenta para planificaciones estratégicas como un hábito de actuación permanente.

15.3 Referencias citadas. Capítulo 15.

Barceló Llauger, M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid: ESIC.

Davenport, T. H., y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson education.

Fernández Sande, M.A. y Peinado Miguel, F. (2012). La empresa radiofónica actual. En Gallego Pérez, J.I. y García Leiva, M. T. *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*. Madrid: Instituto RTVE.

García Lastra, J.M. (2012). Del modelo productivo de la era analógica al de la radio multicanal. En Gallego Pérez, J.I. y García Leiva, M. T. *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*. Madrid: Instituto RTVE.

Nieto Tamargo, A., e Iglesias, F. (2000). *La empresa informativa*. Barcelona: Ariel

Fuentes personales. V. VII.3

-

BLOQUE VI: Reflexiones finales

VI.1 Conclusiones

Del análisis bibliográfico y de los estudios de caso realizados se han podido extraer una serie de conclusiones que responden a las hipótesis planteadas en el inicio de esta investigación.

La argumentación del corolario se yergue sobre la idea de que la praxis de la empresa de distribución de contenidos mediáticos se ha visto condicionada, entre otros, por dos importantes factores externos: los avances tecnológicos y la globalización comunicativa. La influencia de ambos resuelve en una reconfiguración interna funcional, organizativa y estratégica, lo que implica una inevitable revalorización de los activos intangibles (Rodríguez Pallares, 2010: 97- 100). Entre estos activos identificamos los contenidos y el conocimiento organizacional.

Además, se han colegido proposiciones conclusivas no vinculadas a las hipótesis iniciales, consecuencia del estudio en profundidad.

1. Existe una tendencia a establecer modelos de gestión de contenidos cuyas competencias aglutinan a todas las marcas radiofónicas de una misma empresa matriz, con evidente priorización en el tratamiento de los contenidos de las marcas generalistas.

A lo largo del análisis, hemos identificado la existencia de departamentos autónomos a nivel empresarial con competencias de gestión y archivo de contenidos en tres de las cuatro grandes marcas radiofónicas generalistas en España. En la primera hipótesis, se presupone la existencia de este servicio en todos los casos analizados como consecuencia directa de la necesidad de gestionar un volumen de contenidos en continuo crecimiento, alentado por la digitalización de la producción y la necesidad de establecer un espacio de almacenamiento controlado.

Se presupone la existencia de un departamento autónomo en todo contexto radiofónico responsable de la ejecución de un modelo de gestión de contenidos que responda a las necesidades de la marca mediática.

Tras la primera fase del estudio, hemos dilucidado que la *Cadena SER*, *RNE* y la cadena *COPE* cuentan con departamentos de gestión de contenidos propios que responden a las tareas de custodia, descripción y control de los contenidos generados por

las marcas radiofónicas de cada grupo matriz: *Prisa Radio*, *RTVE* y *Radio Popular*. En el caso de la corporación de *RTVE*, la unificación integral de toda su producción mediática, radiofónica y televisiva en el mismo CMS es inminente.

En el caso de *Onda Cero*, *Atresmedia Radio* no dispone de un departamento de gestión de contenidos propio, limitándose a custodiar su continuo de forma permanente y en formato físico, complementado con un archivo digital temporal del continuo de sus emisiones de *Onda Cero*, cuya responsabilidad futura parece en manos de la línea de negocio online. Su fuente de contenidos no retrospectivos para dar respuesta, en su mayoría, a los servicios informativos es *Atresmedia TV*, que sí cuenta con un servicio de gestión de contenidos externalizado.

Aún cuando se tiende a una gestión única para todo el grupo radiofónico, manteniendo cierta la autonomía de las marcas, podemos establecer una clara disociación entre el tratamiento de contenidos vinculados a una marca generalista y los contenidos vinculados a marcas de temática musical. Se percibe la inexistencia de un procedimiento estándar con respecto al tratamiento de los contenidos de las radio fórmulas musicales, donde vemos dos claras tendencias: por un lado, la custodia de los fondos discográficos con criterios de descripción básicos, caso de las musicales de *Atresmedia Radio* y *Radio Popular*; y, por el otro, la vinculación de contenidos y la aportación de valor añadido a los contenidos musicales por parte de los documentalistas. Ejemplos de ello son la vinculación de imágenes, vídeos y biografías de artistas por parte de *Prisa Radio*, o la descripción pormenorizada en términos musicales que *RNE* establece para con los fondos de música clásica.

2. Los modelos de gestión de contenidos de las empresas radiofónicas analizadas son totalmente distintos como consecuencia de las diferencias estructurales y operativas de cada empresa propietaria, no así por razones vinculadas directamente a su titularidad. Este hecho implica una falta de normativización común y de concienciación del valor que supone para el sector el mantener con vida el flujo de contenidos empresariales.

En las hipótesis iniciales planteábamos la siguiente premisa:

Se prevén diferencias cualitativas y cuantitativas entre las marcas radiofónicas, por un lado, en función del alcance del grupo mediático al que pertenecen y, por el

otro, en función de su titularidad, pública o privada, presuponiendo una homogeneización entre las marcas comerciales por imitación competitiva.

En primer lugar, no se puede establecer directamente una relación causa-efecto entre el alcance geográfico y mediático de las empresas matrices y el desarrollo de los modelos de gestión de contenidos de las marcas analizadas a nivel funcional y operativo. Aunque la *Cadena SER*, como ejemplo de cobertura internacional, se corresponde con el modelo que mayor partido saca a la explotación de la gestión de sus contenidos.

En segundo lugar, la dicotomía entre titularidad pública y privada no muestra los signos diferenciadores evidentes que se esperaba *a priori*.

Las particularidades de cada caso analizado imposibilitan sacar un factor común:

La *Cadena SER*, única marca integrada en un grupo radiofónico de cobertura internacional, cuenta con el modelo de gestión de contenidos más complejo a nivel organizativo y funcional, cuya principal distinción es la capacidad de publicación de su departamento documental con visibilidad y reconocimiento de autoría.

Cabría esperar que *Onda Cero*, la radio más joven analizada –por lo tanto con la ventaja de contar con ejemplos en activo como referente– y subdivisión radiofónica de uno de los grupos empresariales de comunicación más importantes de España, contase también con un departamento de gestión de contenidos vinculado –o totalmente integrado, como sería deseable en todos los casos– a las otras subdivisiones del gigante mediático *Atresmedia*, pero y contra toda lógica, desde su incorporación al antes grupo *Antena 3*, *Uniprex* mantuvo cierta autonomía que se ejemplifica, en el campo analizado, con una diametral disparidad entre el aceptable tratamiento de contenidos de la subdivisión televisiva y el inexistente de la subdivisión radiofónica.

COPE, que pertenece al único grupo de comunicación analizado solamente radiofónico, cuenta con un departamento de gestión de contenidos deficiente en cuanto a su peso organizacional, a su volumen de trabajo y a su aplicación tecnológica. Al igual que *Onda Cero* tiene cobertura nacional, pero pertenece a un grupo más pequeño, podría entenderse que con un único campo de actuación, el grupo prestase atención prioritaria a la gestión de contenidos radiofónicos y, sin embargo, la falta de concienciación organizacional y su compleja situación financiera mantienen un esquema de trabajo con escasas alteraciones desde su inauguración a finales de los años ochenta, con previsiones

de mejora, eso sí, pero condicionadas por la disponibilidad económica y subordinadas a otras necesidades corporativas.

A nivel organizativo y funcional, el caso de la radio pública sí presenta diferencias con respecto al sector privado, condicionada por recomendaciones legales, europeas y nacionales. Sin embargo, y aún teniendo en cuenta la inminente fusión de los contenidos radiofónicos y televisivos en un mismo CMS, el modelo de gestión de contenidos sigue el mismo objetivo que los demás casos analizados: exclusivamente funcional y, aún teniendo un archivo, patrimonio documental histórico, cuyo valor es incuestionable, no amortiza su valor intangible. No pueden entonces identificarse diferencias cuantitativas y cualitativas suficientes entre el modelo público y los privados.

3. Aún en distintas fases de su desarrollo, los cuatro casos analizados buscan alcanzar un único fin: la gestión de contenidos mediáticos. En ningún caso se identifica un planteamiento estratégico que permita integrar y rentabilizar el potencial de la gestión de contenidos integral en la actividad corporativa.

Las cuatro grandes marcas generalistas a nivel nacional se encuentran en una fase embrionaria en el proceso de rentabilización de los contenidos como activos intangibles empresariales. Aún presentando grandes diferencias entre sí, tanto en sus aspectos organizativos como funcionales, es evidente la ausencia de políticas estratégicas para obtener beneficios a largo plazo a partir de la integración y democratización de contenidos informativos y empresariales de forma transversal.

Se planteaba como hipótesis la siguiente afirmación:

A nivel organizacional se intuye que el sector radiofónico, condicionado por la inmediatez que caracteriza su producción y por su trayectoria histórica nacional conservadora en lo que a cambios estructurales y tecnológicos se refiere, no aplica políticas de gestión de contenidos empresariales de forma centralizada como ocurre en otros sectores, sino que se centra exclusivamente en el tratamiento de contenidos de naturaleza mediática o potencialmente mediática, lo que excluye la concepción de un modelo integracionista de gestión de contenidos organizacionales.

Confirmando el planteamiento inicial, los modelos de gestión analizados cumplen exclusivamente un objetivo funcional. Ninguno de los casos analizados alcanza el desarrollo cuantitativo y cualitativo que da paso a un modelo de gestión de contenidos estratégico integral. La digitalización de los procesos de preproducción y producción en el contexto radiofónico aún no ha alcanzado una estabilidad lo suficientemente confortable para la organización como para plantearse cambios más ambiciosos.

Se mantiene todavía muy arraigada la concepción del archivo sonoro estático y se detecta una infraexplotación de los contenidos sonoros y multimedia a pesar del importante desarrollo en lo que se refiere a herramientas tecnológicas y prácticas profesionales registradas en los últimos años.

4. La división entre las líneas de negocio analógica y digital se traduce en una duplicidad en la gestión de contenidos y en la creación de dos repositorios independientes. La idea de producir una vez y publicar en todas partes (POPE), clave para rentabilizar el modelo multicanal, no se está llevando a cabo.

En todos los casos analizados, la creación de líneas de negocio digital, en ocasiones dependientes de la misma cabecera y en ocasiones con autonomía propia –caso de *Prisa Digital*–, colabora paulatinamente con la creación de un servicio de gestión y archivo de contenidos paralelo al implantado en la sección analógica. ¿Qué significa esto? Pues que se están duplicando tareas con criterios de trascendencia distintos que rompen la unidad documental de la organización. La integración de contenidos, aún siendo únicamente mediáticos o potencialmente mediáticos, se aleja de la realidad. Los casos más llamativos son los de *Onda Cero* y *COPE*, cuyos departamentos digitales sacan ventaja tecnológicamente al servicio documental tradicional. En el caso de *Onda Cero*, la línea de negocio digital va camino de convertirse en el archivo del continuo de *Atresmedia Radio*, paralelamente a la custodia de contenidos en formato físico.

5. Sin duda, de los tres casos analizados, *Prisa Radio* y *RNE* representan los modelos de gestión de contenidos mediáticos más evolucionados.

Prisa Radio dispone de un departamento de documentación consolidado en su estructura organizativa, capaz de desarrollar procesos de producción propia y difusión de contenidos, aportando, de esa forma, un valor añadido más visible a la oferta radiofónica. También se diferencia por haber desarrollado un CMS de creación propia adaptado a sus características y objetivos: *Enciclomedia*, una herramienta que posibilita un modelo de

trabajo en red internacional. Y, sobre todo, se recalca el reconocimiento organizacional a la labor documental y el salto cualitativo que suponen las pasarelas automáticas de publicación desde *Enciclomedia* a las webs corporativas, que significan un gran paso entre una base de datos estática hacia una plataforma de lanzamiento directo hacia publicaciones web, *apps*, telefonía móvil, etc.

Del mismo modo, *RNE* cuenta con una dirección de fondos documentales subdividida por formatos de distribución –informativos, programas y radio– con competencias estrictamente jerarquizadas. La SFD de *RNE* cuenta también con una herramienta creada *ex profeso* para solventar sus necesidades inmediatas y a largo plazo: *ARCA*, cuya capacidad y prestaciones tecnológicas permiten la custodia y vinculación del archivo audiovisual de la Corporación *RTVE* en base a un modelo de trabajo documental que adapta normas internacionales a sus particularidades individuales de forma rigurosa.

Las otras dos empresas analizadas han optado, bien por la externalización de los procesos de gestión –caso de *Atresmedia* y *Accenture*–, bien por la adquisición de aplicaciones informáticas externas que requieren una posterior adaptación –caso de *COPE* con *Knosys* y *Paloo*–.

6. No existe ningún tipo de política de gestión del conocimiento en el sector radiofónico español. Sí se identifican, sin embargo, prácticas aisladas relacionadas con este concepto, en ningún caso puestas en valor con políticas estratégicas de gestión y custodia.

A excepción de la *Cadena SER*, donde sí se ha demostrado conocer de este tipo de políticas y un cierto interés por su aplicación futura, las demás marcas radiofónicas entrevistadas no se han planteado en ningún momento la posibilidad de implantar prácticas de gestión del conocimiento reguladas.

Las políticas de gestión del conocimiento en el contexto radiofónico se intuyen también escasas por su naturaleza estratégica a largo plazo.

Confirmamos la hipótesis inicial: es inexistente cualquier tipo de actividad programada vinculada a políticas de gestión del conocimiento. Decíamos a lo largo del proyecto que sí se realizan actividades relacionadas con la socialización de conocimiento, entre ellas reuniones departamentales internas o externas –caso de los encuentros anuales que se realizan entre los directivos de las diferentes marcas pertenecientes a *Prisa Radio*,

por ejemplo—, el caso de la transmisión de habilidades entre la plantilla de *RNE* tras el ERE de 2006, o las prácticas de actualización tecnológica. Sea como sea, todas estas actividades se realizan de forma descentralizada, sin un registro y generalmente con fines inmediatos para un sector concreto, lejos de colaborar con un modelo de custodia y análisis bien definido, con peso organizacional y aplicación estratégica.

7. Los perfiles profesionales responsables de la gestión de contenidos son más rígidos cuanto más grande y jerarquizada es la red de trabajo, y más polivalentes cuanto más pequeña y menos definida es la misma.

Como en todo contexto empresarial, cuando la empresa es pequeña, o, en este caso, el departamento, se tiende a buscar perfiles todoterreno. Lo mismo sucede en los departamentos vinculados a la gestión de contenidos. Así, en la *Cadena SER* o *RNE*, la división de competencias está muy clara, y con ella los perfiles de acceso, guardando las distancias que supone la selección empresarial del personal, caso de la *Cadena SER*, y el acceso por oposición, caso de *RNE*. Ambos ejemplos exigen una especialización temática vinculada a las áreas en las que ejercen su labor.

En el caso de *COPE*, el reducido número de integrantes en su plantilla —dos— exige, lógicamente, la capacidad de ambos para realizar todas las actividades propias del departamento, y la jerarquización no tiene relevancia a nivel operativo.

8. Es evidente la exigencia de una especialización documental para con el contexto en el que se desarrolla su labor, en este caso, la comunicación radiofónica. Al responsable de la gestión de contenidos se le exigen habilidades documentales técnicas y conocimientos periodísticos, pero no son determinantes aptitudes vinculadas a la programación o gestión de bases de datos ni al conocimiento de lenguajes documentales. Es decir, la división entre operarios documentales y arquitectos informáticos está muy clara.

Se planteaba en las hipótesis una previsible transferencia de competencias y una mayor vinculación entre documentalistas y periodistas. Aunque la valoración de las aptitudes periodísticas entre los profesionales de la gestión de contenidos es una constante entre los casos analizados, la vinculación y mayor conexión entre ambos perfiles profesionales no está tan clara y depende del servicio ofertado en cada medio. Así, en la *Cadena SER*, la relación entre los servicios documentales y redacción es muy intensa, en busca de optimizar ambos servicios con la sinergia de las dos funciones empresariales; en el caso de *RNE*, la relación es fluida, pero mayoritariamente

unidireccional: redacción solicita contenidos a Documentación, pero las reuniones entre ambas partes para diseñar el proceso documental son menos frecuentes y la capacidad de opinión del departamento documental se supedita a la de la redacción; en el caso de *COPE*, también se valoran los conocimientos periodísticos fundamentalmente como base para asegurar un correcto criterio de selección de contenidos –como en los demás casos–, pero la polivalencia de los escasos recursos humanos y la ausencia de división de competencias reducen la especialización en la que las habilidades periodísticas cobran mayor protagonismo.

Es indudable, por otro lado, la clara división entre perfiles operativos y perfiles diseñadores o arquitectos. Los responsables de la actividad documental tienen competencias descriptivas y gestoras que se vinculan bien a la redacción a la que sirven y de la que se nutren, bien a los perfiles que diseñan las herramientas que utilizan. Los tres perfiles no se pisan.

Las figuras profesionales del sector radiofónico han cambiado como consecuencia de la digitalización del proceso de producción. Los departamentos de documentación han dejado de ser un archivo probatorio para tener vida propia, de ello se infiere una mayor vinculación entre documentalistas y periodistas y la transferencia de competencias entre ambos perfiles profesionales.

Efectivamente, como habíamos matizado, la digitalización de contenidos exige un perfil profesional con competencias transversales, y en los tres casos analizados con un servicio documental se valoran la formación documental y los conocimientos periodísticos, de cultura general e idiomas, que pesan más que las habilidades informáticas.

9. Las competencias del gestor de contenidos del sector radiofónico se ciñen casi en exclusiva a la descripción y archivo de contenidos mediáticos para la difusión interna. La creación de contenidos por parte de los documentalistas es una práctica todavía infraexplotada y, a excepción de la *Cadena SER*, la autoría del documentalista no está reconocida.

En todos los casos analizados, la función principal de los departamentos de gestión de contenidos es de apoyo a la producción comunicativa.

El Departamento de Documentación Corporativa de *Prisa Radio* es una excepción, y se define, además, como ‘publicador de contenidos’. Su autoría como creador y redactor está reconocida a nivel interno y externo al existir, por un lado, una relación diaria fluida entre redactores y documentalistas y, por el otro, al contar el trabajo documental con visibilidad *on air* y firma de autor en los contenidos web. Como consecuencia, las exigencias de conocimientos periodísticos son más evidentes y se identifican claras competencias de locución, redacción y producción radiofónicas por parte de la plantilla de Documentación Corporativa.

En el caso de *RNE*, también se han generado contenidos íntegramente documentales en ocasiones puntuales pero en ningún caso se le reconoce su autoría de forma visible. Un claro ejemplo es el dossier histórico de *RTVE* con motivo de la conmemoración del 50º aniversario de la corporación.

10. La titulación en Documentación no se impone como requisito imprescindible para ejecutar la labor de gestión de contenidos en el sector radiofónico. Se trata de una formación valorada, pero no indispensable. La deficiente profesionalización de la formación documental y la falta de concienciación social y reconocimiento empresarial de su labor son la causa de esta situación.

Las plantillas de los departamentos responsables de la gestión de contenidos analizados cuentan con formaciones variadas, vinculadas en su mayoría a la familia de las Ciencias Sociales. Destacan: Biblioteconomía y Documentación, Periodismo, Comunicación Audiovisual y, en menor medida, Historia y Derecho.

La relativa juventud de la carrera universitaria especializada en Documentación por un lado, y la convergencia de ésta y la formación comunicativa en el sector radiofónico por el otro, justifican esta realidad.

Los primeros servicios documentales en medios de comunicación eran competencia de periodistas expatriados de sus tareas habituales que acababan por convertirse en archiveros. De la mano de las nuevas teorías de la gestión de contenidos, potenciadas por las consecuencias de la digitalización y la implantación de nuevas tecnologías, surge la necesidad de mejorar este servicio, alejándolo de la antediluviana idea del archivo estático. Los responsables de dinamizar ese archivo y revalorizar los contenidos del sector radiofónico fueron, una vez más, rescatados de las plantillas vigentes. Hoy día, la formación documental especializada encuentra su sitio en los departamentos de gestión de contenidos, pero aún no son responsables prioritarios de esta labor. La formación periodística es igualmente valorada, y la conjugación de ambas habilidades, periodística y

documental, no es común, así que se entremezclan profesionales de ambas titulaciones que perfilan sus destrezas con la práctica.

Mención especial merece el caso de *RNE*, al contar con un modelo de contratación por oposición. La superación de un examen da acceso al puesto de trabajo, y no un proceso de selección empresarial. En este caso, se distinguen perfiles profesionales con titulaciones más variopintas que, provengan de donde provengan, se han formado para superar una prueba de acceso. Entre los profesionales más veteranos en el departamento, son comunes los currículos provenientes de la carrera de Historia, consecuencia de su antigua vinculación con la documentación antes de que ésta contase con título propio. Hoy, carreras de comunicación comparten protagonismo con la titulación en Documentación.

VI.2 Perspectivas de futuro

- No se prevén cambios a corto plazo en los modelos de gestión de contenidos analizados, centrados en la producción mediática de la radio convencional. El complicado contexto económico nacional se impone como principal traba en el discurso empresarial de cara a la reinversión de estos modelos hacia una integración total de la actividad organizacional.

El peso y priorización de la producción mediática eclipsa las políticas estratégicas vinculadas a la revalorización de los demás contenidos generados en la empresa. La búsqueda del máximo alcance e inmediatez informativa copan la atención en la toma de decisiones directivas en este sentido, y, aún cuando los modelos estudiados distan mucho en sus características, la tendencia es, en el mejor de los casos, a optimizar las políticas de gestión de contenidos mediáticos de todo el grupo radiofónico. Es decir:

- no se plantea un modelo integracionista que unifique la actividad documental de la radio convencional y la línea de negocio online, que, aún con criterios de trascendencia distintos, no dejan de ser dos canales de difusión de un mismo producto;

- no se desarrolla la idea de aplicar un modelo que vincule, en cuanto a criterios de compatibilidad, los fondos de todas los medios de comunicación de un mismo grupo empresarial –televisión, prensa, radio–; y,

- no se baraja la posibilidad de establecer un sistema que integre los contenidos explicitados resultantes de la actividad empresarial en toda su amplitud conceptual de tal forma que se revaloricen los contenidos organizacionales en su totalidad.

Pendientes están las novedades que la *COPE*, a la espera de inyecciones económicas, pueda aportar a esta radiografía. Su proyecto podría dismantelar esta previsión, al tratar, por un lado, de romper las barreras entre la gestión de contenidos tradicional y la gestión de contenidos digitales, unificándolos; y, por el otro, de vincular contenidos no directamente mediáticos en el mismo repositorio de datos. Pero el proyecto que un día se puso sobre la mesa sigue archivado a la espera de un mayor desahogo económico para atender asuntos de este calado, secundarios frente a las necesidades funcionales inmediatas.

La disparidad entre los modelos estudiados responde a varias razones, pero en cualquier caso, la implantación de sistemas de gestión de contenidos informatizados aún está en una etapa relativamente joven en el sector mediático español. Al tratarse de una

actividad no tan visible de cara al oyente y los anunciantes, no cuenta con atención prioritaria y, en este caso, la vigilancia competitiva no asegura su consolidación uniforme en el sector.

Sin embargo, la reutilización de los contenidos que conllevan los nuevos modelos de distribución radiofónica –multicanal, asincrónicos y en movilidad–, pueden ser la mejor baza para que se fortalezca su puesta en valor y se evite, a través de una correcta gestión de contenidos, la duplicación de procesos productivos, incluso en varias marcas de un mismo grupo de comunicación mediática.

Diferente es el gran salto cualitativo que implica un modelo de gestión de contenidos integral: éste exige, sin duda, una vuelta de tuerca en la mentalidad empresarial nacional en general y en la radiofónica en particular, emperrada en asumir los cambios con la calma que la fidelidad social le permite, sin lanzarse a la innovación y asumir las políticas estratégicas a medio y largo plazo que la sociedad digital exige.

- Las políticas de gestión del conocimiento, por su parte, son inexistentes. La idea de implantar un modelo de gestión del saber organizacional en el contexto radiofónico, aunque resulta atractiva, se plantea utópica, supeditada a todo proceso de mejora funcional operativa, hecho que parece relegar este proyecto al cajón del mañana, aún cuando se aplican prácticas vinculadas a su objetivo.

Cuanto más grande es la red de trabajo, más prácticas de socialización de conocimientos se aplican, pero en ningún caso se gestionan para perpetuarlas y otorgarles un valor reutilizable para la organización. *Prisa Radio*, ejemplo internacional, realiza reuniones periódicas entre responsables departamentales a ambos lados del Atlántico, no para coordinarse, actividad común en cualquier empresa, sino para compartir sus modelos de trabajo, y, sin embargo, el resultado de estas reuniones no se recupera para su explicitación y/o reutilización en la empresa. Aunque el caso de *Prisa Radio* es el que más atención parece prestar a esta actividad, su regulación y aplicación están, una vez más, sobre una mesa, estáticas, y la situación económica del grupo parece priorizar otro tipo de iniciativas.

La gestión del conocimiento exige una cadena de trabajo y una política estratégica que se sustente en tecnologías de la comunicación y una plataforma informática que permita la gestión del conocimiento explicitado. Y aunque la tecnologización sea un asunto que ya cuenta con un gran protagonismo entre los casos analizados, lo cual se traduce en una periódica, aunque no unificada, vigilancia tecnológica, en ningún caso se aplica a proyectos estratégicos integracionistas de gran calado como la gestión del

conocimiento, sino como coadyuvante para actividades concretas, fundamentalmente vinculadas a la producción y distribución mediática, situación que no parece que vaya a cambiar a corto plazo.

- En cualquier caso, y una vez más, la clave de la reticencia a implantar estas políticas no es solamente el coste económico y humano, sino la mentalidad empresarial y social.

Hasta que no se produzca un cambio en el entendimiento de la empresa como organización viva en constante innovación cuyo principal motor es el factor humano y cuya actividad y resultado son objeto de valor en sí mismos, será imposible optimizar la funcionalidad de las políticas de gestión de contenidos de cara a un modelo integral, así como la implantación de modelos de gestión del conocimiento transversales a toda la organización.

VI.3 Nuevas líneas de investigación

Suele decirse que el proceso de investigación tiene un principio, pero nunca tiene un final. Es quizás una afirmación un tanto categórica y discutible, pero una percepción justificada por la curiosidad y avalada por los hechos.

Así, tras dar por finalizado este estudio, surgen nuevas inquietudes cuya explicitación abre líneas de investigación futuras que complementen, de forma directa o tangencial, el actual proyecto de investigación:

- Observar la evolución de los sistemas de gestión de contenidos de los casos analizados. En este trabajo se defiende la utilidad de la gestión de contenidos desde un punto de vista funcional y estratégico que busca una integración total de la actividad explicitada organizacional. Se trata de continuar esta línea de investigación atendiendo al fortalecimiento o pérdida de visibilidad de esta competencia atendiendo al alcance de su actividad, a su puesta en valor empresarial y a su reconocimiento de autoría.

- Prestar atención a la evolución de la fragmentación entre radio convencional y radio online en cuanto a la gestión de contenidos desde un punto de vista tanto funcional y organizacional como estratégico. A lo largo de esta investigación, se ha constatado la división entre las líneas de negocio convencional y online en radio, lo que supone una duplicación de las actividades de gestión de contenidos evidente. En este caso, se plantea la posibilidad de analizar en profundidad la actividad de gestión de contenidos que se está llevando a cabo en las líneas de negocio online para elaborar una

comparativa y valorar la posibilidad real de unificar ambos sistemas en cada entorno empresarial.

- **Profundizar en la investigación de la rentabilización de contenidos mediáticos de forma paralela a la emisión radiofónica convencional o digital.** ¿Se comercializan contenidos de archivo radiofónicos? ¿Se elaboran trabajos eminentemente documentales para uso externo? ¿Hay objetivos no económicos como fidelizar oyentes y anunciantes, o colaborar con instituciones públicas o privadas para salvaguardar la memoria histórica del país? ¿Hay, hubo o se prevé que haya líneas de negocio dedicadas a esta labor? Son preguntas cuyas respuestas implican un reconocimiento del valor de los contenidos y de su explotación estratégica a las que se ha prestado atención desde la perspectiva de la radio convencional hertziana, pero que, como consecuencia de la inclusión de los nuevos modelos de distribución de contenidos, pueden cambiar sus respuestas a corto plazo, solventando exigencias de oyentes y anunciantes y beneficiando bien a los dividendos de la empresa, bien a su valor de marca.

- **Realizar estudios comparativos con casos extranjeros de similares características a los analizados** para comprobar los modelos de gestión de contenidos y del conocimiento en el sector radiofónico en activo.

- **Investigar en profundidad la adecuación de los planes de estudios en Documentación a las exigencias laborales.** La dicotomía entre la formación de los titulados en Documentación y las exigencias de esta figura profesional en el contexto radiofónico abre una nueva línea de estudio cuyo objetivo es dar coherencia a un modelo de formación superior que resulta insuficiente en el contexto laboral.

**BLOQUE VII: Bibliografía, fuentes de información e
indexación de contenidos**

VII.1 Referencias bibliográficas citadas en el texto

VII.1.1 Monografías

- Barceló Llauger, M. (2001).** *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid: ESIC.
- Bell, D. (1976).** *El advenimiento de la sociedad post-industrial: Un intento de prognosis social*. Madrid: Alianza Editorial.
- Berganza Conde, M. R., Ruiz San Román, J. A., y García Galera, M. C. (2005).** *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid, [et. al.]: McGraw Hill.
- Bethencourt Machado, T. (2004).** *Televisión digital*. Madrid: El autor.
- Bourdieu, P., 1930-2002, y Wacquant, L. J. D. (2005).** *Una invitación a la sociología reflexiva*. Buenos Aires: Siglo XXI Argentina Editores.
- Bueno Campos, E. (1997).** *Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
- Bustamante, E. (2003).** *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación: Industrias culturales en la era digital*. Barcelona: Gedisa.
- Bustelo Ruesta, C. (2009).** La gestión de documentos y las evidencias en las organizaciones. del plano operativo al plano estratégico: Una propuesta desde la normalización. *Revista Española De Documentación Científica*, 32(4), pp. 157-160.
- Calderón, M. (coord.) (2011, noviembre).** *20 años de Onda Cero*. Madrid: LA RAZÓN
- Caridad Sebastián, M. (2011).** *Documentación audiovisual: Nuevas tendencias en el entorno digital*. Madrid: Síntesis.
- Castells, M., 1942. (1997).** *La era de la información: Economía, sociedad y cultura. vol. 1, la sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cebrián Herreros, M. (2007).** *Modelos de radio, desarrollos e innovaciones: Del diálogo y participación a la interactividad*. Madrid: Fragua.
- Cebrián Herreros, M. (2008).** *La Radio en Internet: de la ciberradio a las redes sociales y la radio móvil*. Buenos Aires: La Crujía.
- Cornella, A. (2009).** *Infoxicación: buscando un orden en la información*. Barcelona: Infonomía.
- Cruz Mundet, J. R. (2006).** *La gestión de documentos en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Currás, E. (1982).** *Las ciencias de la documentación: Bibliotecología, archivología, documentación e información*. Barcelona: Mitre.
- Davenport, T. H., y Prusak, L. (2001).** *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson education.

- Desantes Guanter, J. M. (1987).** *Teoría y régimen jurídico de la documentación*. Madrid: Eudema.
- Escobar Bentué, J. (2009).** *Introducción a las tecnologías de la información*. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá.
- Farias García, P., y Farias Batlle, P. (1994).** *En torno a la libertad de empresa informativa*. Madrid: Editorial Complutense.
- Fuentes i Pujol, M. E. (1995).** *Manual de documentación periodística*. Madrid: Síntesis.
- Galindo Cáceres, L. J. (1998).** *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México D.F: Pearson Educación.
- Gallego Pérez, J. I., y García Leiva, M. T. (2012).** *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*. Madrid: Instituto RTVE.
- García Gutiérrez, A. L. (1984).** *Lingüística documental: Aplicación a la documentación de la comunicación social*. Barcelona: Mitre.
- García Gutiérrez, A. L. (1999).** *Introducción a la documentación informativa y periodística*. Sevilla: Mad.
- Giddens, A. (2000).** *Un mundo desbocado: Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Madrid: Taurus.
- Jenkins, H., 1958. (2008).** *Convergence culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona [etc.]: Paidós.
- Kerlinger, F. N. (1975).** *Investigación del comportamiento: Técnicas y metodología*. México: Interamericana.
- Kotler, P. (2011).** *El marketing según kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Barcelona: Paidós.
- Krogh, G. v., Ichijo, K., y Nonaka, I. (2000).** *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Loosjes, T. P. (1973).** *On documentation of scientific literature*. London: Butterworths.
- López Yepes, J. (1995).** *La documentación como disciplina: Teoría e historia*. Pamplona: EUNSA.
- López Yepes, J. (2011).** *La sociedad de la documentación: Seis calas en el ámbito de la teoría de la documentación, del documento y de las fuentes de información*. Madrid: Fragua.
- López Yepes, J., y Ros García, J. (1993).** *Qué es documentación?: Teoría e historia del concepto en España*. Madrid: Síntesis.
- Lucas Marín, A. (2000).** *La nueva sociedad de la información: Una perspectiva desde silicon valley*. Madrid: Trotta.

- Masuda, Y. (1984).** *La sociedad informatizada como sociedad post-industrial*. Madrid: Tecnos.
- Mateo Pérez, R. d., Bergés Saura, L., y Sabater Casals, M. (2009).** *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Mintzberg, H. (2005).** *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Moreiro González, J. A. (1990).** *Introducción bibliográfica y documental al estudio evolutivo de la Documentación*. Barcelona: PPU,
- Moreiro González, J. A. (coord.) (2000).** *Manual de documentación informativa*. Madrid: Cátedra.
- Nieto Tamargo, A., e Iglesias, F. (2000).** *La empresa informativa*. Barcelona: Ariel
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999).** *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México D.F: Oxford University Press.
- Nuño Moral, M. V. (coord.) (1997).** *Documentación en el medio radiofónico. Hacia un entorno digital*. Madrid: Síntesis
- Ortiz Sobrino, M. Á., y López Vidales, N. (2011).** *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. la democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua.
- Otlet, P., y Ayuso García, M. D. (1996).** *El tratado de documentación: El libro sobre el libro : Teoría y práctica*. Murcia: Universidad de Murcia
- Población Bernardo, J. I. y García-Alonso, P. (1997).** *Organización y gestión de la empresa informativa*. Madrid: CIE de inversiones editoriales.
- Robbins, S. P., 1943. (1990).** *Organization theory: Structure, design and applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Sagredo Fernández, F., y Izquierdo Arroyo, J. M. (1983).** *Concepción lógico-lingüística de la documentación*. Madrid: Ibercom.
- Salaverría, R., Negredo, S., y Piqué, A. M. (2008).** *Periodismo integrado: Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Sol90.
- Salmon, C., y Roig, M. (2011).** *Storytelling: La máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Península
- Shannon, C. E., 1916, y Weaver, W. (1981).** *Teoría matemática de la comunicación*. Madrid: Forja.
- Sierra Bravo, R. (2008).** *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Stake, R. E. (2007).** *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., y Walker, B. J. (1995).** *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill.

- Tallón García, J. (1992).** *Lecciones de empresa informativa*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004).** El proceso de la investigación científica. México: Limusa.
- Taylor, F. W., y Fayol, H. (1984).** *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Taylor, F. W., y Fayol, H. (1985).** *Principios de la administración científica: Administración industrial y general*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Touraine, A. (1969).** *La sociedad post-industrial*. Barcelona: Ariel.
- Tramullas Saz, J., Lamarca Langa, G., Codina, L., Rovira, C., Senso Ruiz, J. A., Moreira González, J. A., . . . Abadal Falgueras, E. (2006).** Tendencias en documentación digital. Gijón: Trea.
- Valles Martínez, M. S. (2003).** *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- Ventín Pereira, J. A. (1994).** *Empresa informativa: introducción a la teoría de la decisión*. Madrid: Fragua.
- Wikstrom, S., y Normann, R. (1994).** *Knowledge and value: A new perspective on corporate transformation*. Routledge. London.
- Wimmer, R. D., y Dominick, J. R. (1996).** *La investigación científica de los medios de comunicación: Una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch.

VII.1.2 Contribuciones en monografías

- Afuera Heredero, Á. (2007).** El centro de documentación de la Cadena SER. En Nuño Moral, M. V. (1997): *Documentación en el medio radiofónico. Hacia un entorno digital*. Madrid: Síntesis, pp. 89-113
- Badillo, Á. y Peña Pérez Alaejos, M. (2012).** Estructura del mercado radiofónico español. Transformaciones y tendencias del clivaje público/privado. En Gallego Pérez, J.I. y García Leiva, M. T. *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*. Madrid: Instituto RTVE.
- Berganza Conde, M. R. y García Galera, M. C. (2005).** Metodología y uso estratégico de Fuentes estadísticas y bases de datos de contenidos de medios. En Berganza Conde, M. R., Ruiz San Román, José Antonio, y García Galera, María del Carmen. (2005). *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid, [et. al.]: McGraw Hill.
- Buceta Facorro, L. (2004).** Globalización y tecnología de la información y la comunicación. En Casals Carro, M. J. (coord.): *Mensajes periodísticos y la sociedad del conocimiento*. Madrid, Fragua.

- Cela, J. R. (2005).** Sociedad del conocimiento y sociedad global de la información: Implantación y desarrollo en España. *Documentación De Las Ciencias De La Información*, 28, pp. 147 - 158
- Fernández Sande, M.A. y Peinado Miguel, F. (2012).** La empresa radiofónica actual. En Gallego Pérez, J.I. y García Leiva, M. T. *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*. Madrid: Instituto RTVE.
- Esteban Navarro, M.Á. (2006).** La Gestión de documentos en las organizaciones y la norma ISO 15489. En Tramullas Saz, J., Lamarca Langa, G., Codina, L., Rovira, C., Senso Ruiz, J. A., Moreiro González, J. A., . . . Abadal Falgueras, E. *Tendencias en documentación digital*. Gijón: Trea. pp.179-209
- Franquet, R. (2003).** La radio ante la digitalización: renovarse en la incertidumbre. En Bustamante, E. (2003). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación: Industrias culturales en la era digital*. Barcelona: Gedisa. Disponible en: <http://www.terras.edu.ar/aula/tecnicatura/6/biblio/6FRANQUET-Rosa-La-radio-ante-la-digitalizacion.pdf> [Última fecha de consulta: 9 de mayo de 2010]
- Fuente, U. (2011, 30 de noviembre).** Desde donde quieres oír. En: Calderón, M. (coord.) (2011, 30 de noviembre): *20 años de Onda Cero*. Madrid: LA RAZÓN pp. 91-100
- Gallego Perez, J.I. (2012).** La audiencia en la radio: viejos roles, nuevas funciones. En Gallego Pérez, J.I. y García Leiva, M. T. *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*. Madrid: Instituto RTVE.
- García Galera, M. C. y Berganza Conde, M. R. (2005).** El método científico aplicado a la investigación en Comunicación Mediática. En Berganza Conde, M. R., Ruiz San Román, José Antonio, y García Galera, María del Carmen. (2005). *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid, [et. al.]: McGraw Hill.
- García Lastra, J.M. (2012).** Del modelo productivo de la era analógica al de la radio multicanal. En Gallego Pérez, J.I. y García Leiva, M. T. *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*. Madrid: Instituto RTVE.
- González Aldea, P. (2011).** La radio en Internet: las webs de las cadenas analógicas tradicionales. En Ortiz Sobrino, M. Á., y López Vidales, N. (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. la democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua. pp 89-121
- González Conde, M. J. y Salgado Santamaría, C. (2011).** Perspectivas sobre la comunicación dentro de su evolución mediática. La figura del comunicador de información. En Ortiz Sobrino, M. Á., y López Vidales, N. (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. la democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua.
- Guarinos, Virginia (2011).** Géneros ficcionales en la radio de la web. En Ortiz Sobrino, M. Á., y López Vidales, N. (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. la democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua.
- Hernández Pérez, T. (2011).** La documentación audiovisual. En Caridad Sebastián, M. (2011). *Documentación audiovisual: Nuevas tendencias en el entorno digital*. Madrid: Síntesis. 19-43.

- Janesick, V. J. (1994).** The dance of qualitative research design. En Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, California [etc.]: Sage pp. 209-219
- López Vidales, N. (2011).** La radio se transforma: nuevas tecnologías, nuevos hábitos y nuevos perfiles para el medio más cercano. En Ortiz Sobrino, M. Á., y López Vidales, N. (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. la democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua. pp 15-40
- Miguel de, R. (2005).** La observación sistemática y participante como herramienta de análisis de los fenómenos comunicativos. En Berganza Conde, M. R., Ruiz San Román, José Antonio y García Galera, María del Carmen. (2005). *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid, [et. al.]: McGraw Hill.
- Moreiro González, J. A. (2006).** La representación y recuperación de los contenidos digitales: de los tesauros conceptuales a las folksonomías. En Tramullas Saz, J., Lamarca Langa, G., Codina, L., Rovira, C., Senso Ruiz, J. A., Moreiro González, J. A., . . . Abadal Falgueras, E. (2006). *Tendencias en documentación digital*. Gijón: Trea.
- Ortiz Sobrino, M. Á. (2011).** La radio española en el umbral de la web 3.0. En Ortiz Sobrino, M. Á., y López Vidales, N. (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. la democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua. Pp. 41- 65
- Peinado Miguel, F. y Rodríguez Barba, M. D. (2011).** Nuevos modelos de negocio para la radio. En Ortiz Sobrino, M. Á., y López Vidales, N. (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. la democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua.
- Pérez-Montoro, M. (2006).** Gestión del conocimiento, gestión documental y gestión de contenidos. En Tramullas Saz, J., Lamarca Langa, G., Codina, L., Rovira, C., Senso Ruiz, J. A., Moreiro González, J. A., . . . Abadal Falgueras, E. (2006). *Tendencias en documentación digital*. (). Gijón: Trea.
- Rodríguez Mateos, D. (2011).** Nuevas tecnologías para la gestión de la documentación audiovisual. En Caridad Sebastián, M. (2011). *Documentación audiovisual: Nuevas tendencias en el entorno digital*. Madrid: Síntesis. pp. 67-86.
- Sánchez Redondo, M. (1997).** El centro de documentación de la Cadena COPE. En Nuño Moral, M. V. (1997). *Documentación en el medio radiofónico. Hacia un entorno digital*. Madrid: Síntesis pp.61-87
- Tramullas, J. y Garrido, P. (2006).** Los sistemas de gestión de contenidos. En Tramullas Saz, J., Lamarca Langa, G., Codina, L., Rovira, C., Senso Ruiz, J. A., Moreiro González, J. A., . . . Abadal Falgueras, E. (2006). *Tendencias en documentación digital*. Gijón: Trea.

VII.1.3 Artículos en publicaciones periódicas científicas y electrónicas

- Afuera Heredero, A. (2010).** El proceso documental de audio en la ser. *Revista General Afuera Heredero, A. (2010).* El proceso documental de audio en la ser. *Revista General De Informacion y Documentacion*, 20, 455.
- Al-Hawamdeh, S. (2002).** Knowledge Management: re-thinking information management and facing the challenge of managing tacit knowledge. *Information Research*, 8 (1), pp. 1-39. Disponible en: <http://informationr.net/ir/8-1/paper143> [Última fecha de consulta: 17 de septiembre de 2013].

- Alfonso Noguerón, L. (2004).** El centro de documentación de radiotelevisión valenciana. *Cuadernos De Documentación Multimedia*, (15). Disponible en: <http://www.google.es/#q=El+centro+de+documentación+de+radiotelevisión+valenciana> [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]
- Andreu, R., y Sieber, S. (1999).** La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial*, (2), pp. 63-72.
- Ariza Chicharro, R. M. (2004).** El archivo de la palabra de radio nacional de España. *Revista General De Información y Documentación*; 14 (2), pp. 29 – 58.
- Baiget, T. (1995).** ¿Futuro incierto para los documentalistas?. *El profesional de la información*. (40) Disponible en: http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1995/diciembre/futuro_incierto_para_los_documentalistas.html [Última fecha de consulta: 22 de diciembre 2012]
- Baranda del Campo, C. (2009).** El documentalista de información de actualidad: formación y profesión. *Cuadernos De Documentación Multimedia*, (20), pp.185-214.
- Bonet, M., y Quijada, D. F. (2006).** El reto de la digitalización del archivo sonoro en los servicios públicos de radiodifusión. El caso de Catalunya Ràdio. *El Profesional De La Información*, 15 (5), pp. 390-396. doi:10.3145/epi.2006.sep.08
- Bustelo Ruesta, C. y Amarilla Iglesias, R. (2001).** Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, VIII (34) pp. 226-230.
- Bustos-Pérez-de-Salcedo, P. (2007).** Sistemas integrados y gestión documental. la experiencia en telecinco. *El Profesional De La Información*, 16(5), 450-455. doi:10.3145/epi.2007.sep.07
- Caldera Serrano, J. (2004).** La documentación sonora en los sistemas de información documental de los medios audiovisuales. *Boletín De La Asociación Andaluza De Bibliotecarios*, (74), 29-39.
- Camelo Ordaz, C. (1996).** El comportamiento de las empresas frente a la comercialización en sus innovaciones: algunas reflexiones teóricas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2 (2), pp 149-170
- Carrillo-Durán, M. V. y Nuño-Moral, M. V. (2010).** La documentación en la evaluación y gestión de la imagen corporativa. *El Profesional De La Información*, 19(2), pp.123-132. doi:10.3145/epi.2010.mar.02
- Cox, A. y Yeadon, J. (2002).** Estrategias prácticas de gestión de contenidos. *El Profesional De La Información*, 11(6), pp. 466-473.
- Currás, E. (2009).** El documentalista en crisis. *El profesional de la Información*, 18 (4), pp. 421-423.
- Éito Brun, R. (2013).** Madurez de la gestión de contenidos, ¿sinónimo de desgaste o de oportunidades?. *El Profesional de la Información* 22 (5) 377-380.
- Fernández Marcial, V. (2006).** Gestión del conocimiento versus gestión de la información. *Investigación bibliotecológica*, 20, (41), pp. 44-62. Disponible en:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2006000200003&script=sci_arttext
[Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]

- Fernández-Sande, M. Á., Rodríguez-Barba M. D. y Rodríguez Pallares, M. (2013).** La gestión de contenidos como actividad estratégica en empresas de radiodifusión. Estudio de casos en la radio comercial española. *El Profesional de la Información* 22 (5) 392-398.
- Franquet, R (2002).** Los radiodifusores ante la zozobra digital: renovarse para nuevos escenarios. *Revista Telos* (53), pp. 74-79.
- Gauchi Risso, V. (2012).** Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. *Revista Española De Documentación Científica*, 35(4), pp. 531-554.
- González Gálvez, M. P. (2009).** Factores facilitadores para las prácticas de Gestión del Conocimiento y de Inteligencia Competitiva. *Quic&vect*, 2, pp. 45-59.
- Guadamilla, F. Forcadell, E.J. (2000).** Recensión del libro de Michel Zack (1999): Knowledge and Strategy en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, CEDE, 6, pp. 329-332.
- Hsiangchu Lai, y Tsai-Hsin Chu. (2002).** Knowledge management: A review of industrial cases. *The Journal of Computer Information Systems*, 42(5), 26. Disponible en: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/7344671/knowledge-management-review-industrial-cases> [Última fecha de consulta: 4 febrero de 2013]
- Jiménez, A. (2003).** Digital asset management: La gestión de información multimedia en las organizaciones. *El Profesional De La Información*, 12(6), pp. 452-461.
- Lodolini, E. (1995).** El archivo del ayer al mañana (la archivística entre tradición e innovación). Madrid: *ANABAD* (1), pp. 39-50
- López Vidales, N., y Ortiz Sobrino, M. Á. (2011).** Viejas nomenclaturas, nuevas competencias: Perfiles profesionales en la radio española. *Telos: Cuadernos De Comunicación e Innovación*, 87 (63-87)
- López Yepes, A., Pérez Agüera, J. R., y Sánchez Jiménez, R. (2003).** Tratamiento de la documentación audiovisual en el entorno digital: Iniciativas de metadatos y lenguajes de descripción multimedia. *El Profesional De La Información*, 12 (6), 443-451.
- Marta Lazo, C. y Ortiz Sobrino, M. Á. (2013).** Gestión de los fondos documentales en Radio Nacional de España. *El Profesional de la Información* 22 (5) 399-403.
- Mazón, Enrique (2008).** El valor de los contenidos no estructurados en la gestión empresarial. *Perspectiva Empresarial*, 86. Disponible en: <http://www.revista-ays.com/DocsNum21/PersEmpresarial/Mazon.pdf> [Última fecha de consulta: 10 de abril de 2013]
- Micó-Sanz, J., Masip-Masip, P., y García-Avilés, J. (2008).** Periodistas que ejercen de documentalistas (¿y viceversa?). Nuevas relaciones entre la redacción y el archivo tras la digitalización de los medios. *El Profesional De La Información*, 18(3), 284-290. doi:10.3145/epi.2009.may.05

- Middleton, M. (1999).** De la gestión de la información a la gestión del conocimiento: perspectivas sobre el desarrollo. *El profesional de la información* 8 (5). Disponible en: http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/mayo/de_la_gestin_de_la_informacin_a_la_gestin_del_conocimiento_perspectivas_sobre_el_desarrollo.html [Última fecha de consulta: 10 de septiembre de 2013]
- Navas López, J. E., y Ortiz de Urbina Criado, M. (2002).** El capital intelectual en la empresa. análisis de criterios y clasificación multidimensional. (with english summary.). *Economía Industrial*, (4), 1pp. 63-171.
- Newman, V. (1997).** Redefining knowledge management to deliver competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*. 1 (2), pp. 123-132.
- Nonaka, I., y Johansson, J. K. (1985).** Japanese management: What about the "hard" skills? *Academy of Management.the Academy of Management Review*, 10(2), 181.
- Núñez Paula, I. A. (2004).** La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica. *Acimed: Revista Cubana De Los Profesionales De La Información y La Comunicación En Salud*,
- Osuna Alarcón, M. R., y Cruz Gómez, E. (2010).** Los sistemas de gestión de contenidos en información y Documentación. *Revista General De Información y Documentación*, 20, 67.
- Paul, N. (2008).** Elegía del centro de documentación de prensa. *El Profesional De La Informacion*, 18(3), 249-254. doi:10.3145/epi.2009.may.01
- Pastor, J. (1995).** Y mañana ¿de qué vamos a vivir?. *El profesional de la información*. Disponible en: http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1995/julio/y_maana_de_qu_vamos_a_vivir.html [Última fecha de consulta: 22 de diciembre 2012]
- Pérez-Montoro, M. (2005).** Sistemas de gestión de contenidos en la gestión del conocimiento. *BiD: Textos Universitaris De Biblioteconomia i Documentació*, Disponible en <http://bid.ub.edu/14monto2.htm> [Última fecha de consulta 1 de febrero de 2013]
- Pérez-Montoro, M. (2003).** El documento como, dato, conocimiento e información. *Tradumática. Traducció i Technologies de la Informació I la Comunicació* (2). Disponible en <http://www.fti.uab.cat/tradumatica/revista/num2/articles/03/03.pdf> [Última fecha de consulta: 1 de febrero de 2013]
- Prieto, L. (2007).** Información y documentación radiofónica: Espacios para un interés común. La experiencia de radio nacional de España. *El Profesional De La Informacion*, 16(5), 443-449. doi:10.3145/epi.2007.sep.06
- Rodero Antón, E. (2005).** Recuperar la creatividad radiofónica: Razones para apostar por la radio de ficción. *Anàlisi: Quaderns De Comunicació i Cultura*, 32. pp. 133-146. Disponible en: <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n32p133.pdf> [Última fecha de consulta: 4 febrero de 2012]
- Salaverría, R. (2003).** Convergencia de medios. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, (81) marzo, Quito, Ecuador. Disponible en <http://chasqui.comunica.org/81/salaverria81.htm> [Última fecha de consulta: 15 de agosto de 2010).

- Salvador Benítez, A. (2010).** Políticas de salvaguardia y acceso en los archivos audiovisuales de televisión. Marco jurídico y nuevos servicios interactivos en la televisión digital. *Revista Derecom* (2). Disponible en: <http://derecom.com/numeros/pdf/salvador.pdf> [Última fecha de consulta: 5 febrero de 2013]
- Salvador Oliván, J.A. y Arquero Avilés, R. (2006).** Una aproximación al concepto de recuperación de información en el marco de la ciencia de la documentación. *Investigación bibliotecológica*, 20 (41) pp.13-43
- Spender J.C., y Grant R. M. (1996).** Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 17, número especial invierno, (5).
- Spender, J. (1996).** Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), pp. 45-62.
- Viedma Martí, J. M. (2000).** La gestión del conocimiento y el capital intelectual. *Nueva empresa* (454)
- Vivar Zurita, H. (2011).** TIC, internet y el sector de la comunicación: Nuevos perfiles profesionales para una comunicación digital. *Telos: Cuadernos De Comunicación e Innovación* (87). Disponible en http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/seccion=1266&idioma=es_ES&id=2011051109310001&activo=6.do [Última fecha de consulta: 18 agosto de 2013]
- Wilson, T. (2002),** The nonsense of 'knowlegde Management. *Information Research*, 8(1). Disponible en: <http://www.faculty.english.vt.edu/Collier/km/pdf/wilson.pdf> [Última fecha de consulta 17 de octubre de 2013]

VII.1.4 Normas, estudios, informes y leyes

- AENOR (1992).** *Documentación e información*. UNE 50 113 92. Madrid: AENOR
- AENOR (2006).** *Información y documentación: gestión de documentos*. UNE 15489. Madrid: AENOR
- AENOR (2011).** *Gestión de la I+D+i: Sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva* UNE 166006. Madrid: AENOR
- AIMC (2012).** *Resumen general EGM 3º año móvil de 2012*. Madrid. Disponible en: <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html> [Última fecha de consulta: 4 enero de 2013]
- AIMC (2013).** *Resumen General EGM – abril de 2009 a marzo de 2010*. Madrid. Disponible en: <http://www.aimc.es/aimc.php> [Última fecha de última consulta: 4 de noviembre de 2013]
- AIMC (2013).** *Resumen general EGM- octubre 2012 a mayo 2013*. Madrid. Disponible en: <http://www.aimc.es/Entrega-de-resultados-EGM-2ª-ola,1287.html> [Última fecha de consulta: 9 de julio de 2013]
- AIMC (2013).** *Resumen general EGM- febrero a noviembre 2013*. Madrid. Disponible en: <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html> [Última fecha de consulta: 13 de diciembre de 2013]

- AIMC (2013).** *Actividades*. Disponible en: <http://www.aimc.es/Actividades.html> [Última fecha de consulta: 13 de diciembre de 2013]
- BOE (2009).** *Ley 8/2009, de 28 de agosto, de financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española*. BOE 210 (31 de agosto de 2009): 13988. Disponible en: <http://www.rtve.es/files/70-32062-FICHERO/2009-13988.pdf> [Última fecha de consulta: 24 de noviembre de 2013]
- BOE (2012).** *Real Decreto-ley 15/2012, de 20 de abril, de modificación del régimen de administración de la Corporación RTVE, previsto en la Ley 17/2006, de 5 de junio*. BOE 96 (21 de abril de 2012): 5338. Disponible en: http://www.rtve.es/files/70-32063-FICHERO/RD_2012-5338.pdf [Última fecha de consulta: 24 de noviembre de 2013]
- Comisión Europea (2005).** *i2010 – Una sociedad de la información europea para el crecimiento y el empleo*. Disponible en: http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/c11328_es.htm [Fecha de consulta: 20 de abril 2010]
- Comisión Europea (2010).** *Una agenda digital para Europa*. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0245:FIN:ES:HTML> [Última fecha de consulta: 20 septiembre de 2013]
- INFOADEX (2013).** *Estudio Infoadex de la Inversión Publicitaria en España 2010*. Disponible en: http://www.infoadex.es/InfoAdex_Resumen_Est_Inv_2013.pdf ([Última fecha de consulta: 9 de septiembre de 2013]
- ONTSI (2013).** *La Sociedad en Red: Informe anual de la Sociedad de la Información en España (edición 2013)*. Disponible en: http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/informe_anual_la_sociedad_en_red_2012_edicion_2013_1.pdf [Última fecha de consulta: 24 septiembre de 2013]
- UNESCO (2003, julio).** *Towards Knowledge Societies. An Interview with Abdul Waheed Khan*. Disponible en: <http://portal.unesco.org/ci/en/ev.p...> [Última fecha de consulta: 12 mayo 2012]

VII.1.5 Comunicaciones, ponencias en congresos, seminarios y jornadas científicas.

- Aguirre, J. M. (Ed.) (2006).** *McLuhan, 25 años después*; Actas de las Jornadas *McLuhan Hoy*, Dpto. Periodismo III, Universidad Complutense, Madrid.
- Bueno Campos, E. (1999, 24 junio).** *La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales*. Comunicación presentada en *Cursos de Verano UCM-Eurforum*. El Escorial, España. Disponible en <http://www.sedic.es/bueno.pdf> [Última fecha de consulta: 15 de febrero de 2013]
- Bustelo Ruesta, C. (2000, octubre).** *Gestión Documental en las empresas: una aproximación práctica*. Comunicación presentada en *VII Jornadas Españolas de Documentación (Fesabid 2000)*. Bilbao, España. Disponible en http://www.inforarea.es/include_mav/getfile.asp?IdFileImage=603 [Última fecha de consulta: 17 de septiembre de 2013]

- Canals, A. (2003).** La gestión del conocimiento. En *Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento*. Barcelona: UOC. Disponible en <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html> [Última fecha de consulta: 20 abril de 2011].
- Meana Alonso, S. (2009).** *La gestión de contenidos en la redacción única de TVE*. Madrid: Instituto RTVE (no publicado).
- O'Relley, T. (2011).** Economías y Ecosistemas de Contenidos. *FICOD* 22 de noviembre de 2011. Madrid. Disponible en: <http://www.ficod.es/ficod/sesion-prenaria/inauguraci-n-ficod-2011-tim-o-reilly-econom-y-ecosistemas-de-contenidos> [Última fecha de consulta: 14 abril 2012]
- Otero Carvajal, L. E. (2000, noviembre).** Derechos humanos y sociedad de la información- Nuevas formas de acción social. Ponencia presentada al *IV Congreso Internacional de Historia de los Derechos Humanos Los valores de Europa*. Universidad de Salamanca y Universidad de París VII. Salamanca, 22-25 de noviembre de 2000. Diponible en: <http://www.ucm.es/info/hcontemp/leoc/sociedad%20informacional.htm> [Última fecha de consulta: 26 de marzo de 2010]
- Prieto, L. (2011, 7 de abril).** Música y Documentación musical en los medios. En: Universidad de Salamanca (organiza). *Documentación en los medios de comunicación*. Conferencia presentada en el IX Coloquio Internacional de Documentación, Salamanca, España. Disponible en: http://campus.usal.es/~coloquiobyd/Laura_Prieto_Salamanca2011.pdf [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]
- Ripoll Mont, S. y Tolosa Robledo, L. (2011, mayo).** Perfiles profesionales del documentalista en medios de comunicación audiovisual. comunicación presentada en las *XII Jornadas españolas de documentación*, Málaga: FESABID. Disponible en: www.fesabid.org/system/files/repositorio/fesabid11-actas.pdf [Última fecha de consulta: 23 de noviembre de 2013]
- Soto Vidal, M. Á. (2006, noviembre).** Modelos de capital intelectual y gestión del conocimiento. Ponencia presentada en el *Seminario Internacional: Modelos de formación docente: El problema del saber pedagógico y el saber disciplinario*. Chillán-Chile .

VII.1.6 Tesis doctorales, Trabajos Fin de Máster, DEA.

- Gallego Pérez, J. I. (2009).** *Podcasting Distribución de contenidos sonoros y nuevas formas de negocio en la empresa radiofónica española*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Director: Dr. Manuel Ángel Fernández Sande.
- López Sánchez, P. (2011):** Aprendizaje Colaborativo para la Gestión de Conocimiento en Redes Educativas en la Web 2.0. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Directores: Dr. Domingo J. Gallego Gil y Dra. María Luz Cacheiro González.
- Marques de Moura Gomes Viana, P. M (2008).** Media Asset Management in Broadcasting. New approaches to enable the effective management of physical resources and media objects. Tesis doctoral. Porto: Universidade do Porto. Director: Dr. Artur Pimenta Alves
- Ribes Guàrdia, F. X. (2001).** *Las emisoras de radio del estado español en internet: las bitcasters*. Tesis doctoral. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Directora: Dra. Rosa Franquet.

Rodríguez Barba, M. D. (2002). *Factores determinantes de orden tecnológico en la empresa de radiodifusión en España (1996-2000): De los sistemas analógicos a los sistemas digitales*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Director: Dr. José Augusto Ventín Pereira.

Rodríguez Pallares, M. (2010). *El valor de la Documentación Informativa en los Medios de Comunicación. Perspectiva económica y funcional: El caso de la cadena SER*. Trabajo fin de master. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Directora: María Dolores Rodríguez Barba.

Sellas Güell, T. (2008). *La voz de la web 2.0. Análisis del contexto, retos y oportunidades del podcasting en el marco de la comunicación Sonora*. Tesis doctoral. Barcelona: Universidad Internacional de Catalunya. Director: Dr. Christopher David Tulloch.

VII.1.7 Recursos online y documentación interna.

Afuera, Á. (2013, 14 de marzo). *Un jesuita en la silla de Pedro*. Cadena SER. **Afuera, Á. (2013, 14 de marzo).** *Un jesuita en la silla de Pedro*. Cadena SER. Disponible en: <http://www.cadenaser.com/> [Última fecha de consulta: 14 de marzo de 2013].

Alonso, I. (2011). Adiós a SIRTEX, Gestor Documental de RTVE durante los últimos 18 años [weblog post]. Disponible en: <http://buscanoticias.blogspot.com.es/2011/11/adios-sirtex-gestor-documental-de-rtve.html> [Última fecha de consulta: 24 de noviembre de 2013]

American Marketing Association (2013). *Definition of Marketing*. Disponible en: [<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>] (Última fecha de consulta: 9 de septiembre de 2013).

Atresmedia (2012). Site web corporativo. Disponible en: <http://www.atresmedia.com/> [Última fecha de consulta: 15 de noviembre de 2012]

Blázquez Ochando, M. (2011). *Historia de la Ciencia de la Documentación* [weblog post]. Disponible en: <http://ccdodoc-histccdocumentacion.blogspot.com/> [Última fecha de consulta: 11 abril de 2011]

Costi, F. (2012). *Antena 3: contenidos que generan valor*. Outlook (1). Disponible en: <http://www.Accenture.com/es-es/outlook/Pages/outlook-journal-2012-value-creating-content.aspx>. [Última fecha de consulta: 15 agosto 2012]

Prisa (2013). *Prisa: informe anual 2012*. Madrid: Prisa Radio. Disponible en: http://www.prisa.com/informe-anual-2012/PRISA_Informe_Anual_2012_ES/index.html [Última fecha de consulta 2 de octubre de 2013]

La historia de RNE, en audios e imágenes (2013, 18 de marzo). RTVE. Disponible en: <http://lab.rtve.es/historia-rne/> [Última fecha de consulta: 2 de octubre de 2013].

Marquès Graells, P. (2008). Las TIC y sus aportaciones a la sociedad [weblog post]. Disponible en: <http://peremarques.pangea.org/tic.htm> [Última fecha de consulta: 20 de noviembre de 2013]

PricewaterhouseCoopers (2013). Gestión de los activos intangibles. Es el momento de actuar. Disponible en: http://www.pwc.es/es_ES/es/legal-fiscal/assets/gestion-de-los-activos-intangibles.pdf [Última fecha de consulta: 18 de noviembre de 2013]

Prisa Radio (2009). *Enciclomedia como CMS de Unión Radio*. [Power Point]. Madrid: Prisa Radio (no publicado).

Prisa Radio (2009). *Organigrama y funciones del departamento de Gestión de Contenidos de Unión Radio*. Madrid: Prisa Radio (no publicado).

Prisa. *Memoria Anual 2001* [En línea] [Fecha última consulta 24 agosto 2009] Disponible en: <http://www.prisa.es/static/es/accionistas/memoria2001/unidades/tvlocal.html>

Radio Nacional de España (2012). *Normas cumplimentación bases de audio. Anexo 3: estructura de base de palabra*. Madrid: RNE (no publicado).

Radio Nacional de España (2012). *Normas cumplimentación bases de audio. Anexo 4: estructura de bases de música*. Madrid: RNE (no publicado).

Robertson, J. (2003a, abril). Is it document Management or content management? [web log post]. Step Two Designs. Disponible en: http://www.steptwo.com.au/papers/cmb_dmorm/index.html [Última fecha de consulta: 20 de mayo de 2012]

Robertson, J. (2003b, 3 de junio). So, what is a content Management system? [web log post]. Disponible en: http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_what/index.html [Última fecha de consulta: 20 de mayo de 2012]

SUMMA (2008): *Lanzamiento de la nueva identidad de RTVE creada por SUMMA*. Disponible en: <http://blog.summa.es/2008/08/lanzamiento-de-la-nueva-identidad-de-rtve/> [Última fecha de consulta: 13 de enero de 2014].

Xfame Software (2009). Productos: sistema Xframe. Disponible en: <http://www.xfs.es/productos.html> [Última fecha de consulta: 11 de julio de 2012]

VII.1.8 Bases de datos

Prisa Radio (2012). *Enciclomedia* [en línea]. Madrid: Prisa Radio

Onda Cero (2012). *Dalet Plus* [en línea]. Madrid: Atresmedia Radio

RTVE (2012). *Arca* [en línea]. Madrid: RTVE

Cadena COPE (2012). *Knosys* [en línea]. Madrid: COPE

VII.2 Referencias bibliográficas consultadas

VII.2.1 Monografías

- Abril, G. (1997).** *Teoría general de la información: Datos, relatos y ritos*. Madrid: Cátedra.
- Caldera Serrano, J., y Arranz-Escacha, P. (2012).** *Documentación audiovisual en televisión*. Barcelona: Editorial UOC.
- Castells, M. (2001).** *La galaxia internet*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Castells, M. (2007).** *Comunicación móvil y sociedad: Una perspectiva global*. Barcelona: Ariel
- Cebrián Herreros, M. (2001).** *La radio en la convergencia multimedia*. Barcelona: Gedisa.
- Cebrián Herreros, M. (2007).** *La radio en Internet. De la ciberradio a las redes sociales y a la radio móvil*. La Crujía, Buenos Aires
- Coll-Vinent, R., y Bernal Cruz, F. J. (1993).** *Curso de documentación*. Madrid: Dossat.
- Entman, R. M. (1989).** *Democracy without citizens: Media and the decay of american politics*. New York: Oxford University Press.
- Fernández Sande, M. (2005).** *Los orígenes de la radio en España: Vol. 1, historia de la radio ibérica (1916-1925)*. Madrid: Fragua.
- Foerster, H. v. (1991).** *Las semillas de la cibernética*. Barcelona: Gedisa.
- Galdón López, G. (1986).** *El servicio de documentación de prensa: Funciones y métodos*. Barcelona: Mitre.
- Galdón López, G. (2002).** *Teoría y práctica de la documentación informativa*. Barcelona: Ariel.
- García Gutiérrez, A. L. (1999).** *Introducción a la documentación informativa y periodística*. Sevilla: Mad.
- García-Alonso, P. (2007).** *Empresa informativa: Los medios en 2007*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Giménez Toledo, E. (2007).** *Manual de documentación para comunicadores*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra S.A. (EUNSA).
- Izquierdo Arroyo, J. M. (1995).** *La organización documental del conocimiento*. Madrid: Tecnidoc.
- Kapuscinski, R. (2002).** *Los cínicos no sirven para este oficio: Sobre el buen periodismo*. Barcelona: Anagrama.
- Majó, J., y Marqués, P. (2002).** *La revolución educativa en la era internet*. Barcelona: Cisspraxis.

- Marcos Recio, J. C. (1999).** *La documentación electrónica en los medios de comunicación*. Madrid: Fragua.
- Mateos Peña, J. Á. (2006).** *La Radiodifusión y sus Profesionales en las Redes del Conocimiento*. (DEA). Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Moreiro González, J. A. (2006).** La representación y recuperación de los contenidos digitales: de los tesauros conceptuales a las folksonomías. En Tramullas Saz, J., Lamarca Langa, G., Codina, L., Rovira, C., Senso Ruiz, J. A., Moreiro González, J. A., . . . Abadal Falgueras, E. (2006). *Tendencias en documentación digital*. Gijón: Trea.
- Negroponte, N. (1997).** *El mundo digital*. Barcelona: Ediciones B.
- Peinado Miguel, F., Rodríguez Barba, M. D., y Fernández Sande, M. Á. (ed.) (2005).** *La radio y la televisión en la Europa digital: Seminario Internacional Complutense*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Rubio Lacoba, M. (2007).** *Documentación informativa en el periodismo digital*. Madrid: Síntesis.
- Sartori, G. (2008).** *Homo videns: La sociedad teledirigida*. Madrid: Taurus.
- Schramm, W., y Muñoz, J. (1982).** *Hombre, mensaje y medios: Una perspectiva de la comunicación humana*. Madrid: Forja.
- Wikstrom, S., y Normann, R. (1994).** *Knowledge and value: A new perspective on corporate transformation*. England: Routledge.

VII.2.2 Artículos en publicaciones periódicas científicas y electrónicas

- Agirreazaldegi Berriozabal, T. (2011).** La gestión de materiales audiovisuales de programas informativos en las cadenas de televisión generalistas. *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, 26. Disponible en: <http://bid.ub.edu/26/agirreazaldegi2.htm> [Última fecha de consulta: 27 de noviembre de 2013]
- Arango Sales, H. (2003).** Gestión de contenidos: El homo sapiens desde la antigüedad hasta la era digital. *Acimed: Revista Cubana De Los Profesionales De La Información y La Comunicación en salud*, 11 (5). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_5_03/aci09503.htm [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]
- Arrese, A. (2004).** Algunas consideraciones sobre la gestión de productos y contenidos de los medios. *Comunicación y Sociedad: Revista De La Facultad De Comunicación*, 17 (2), pp. 9-44. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1124091> [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]
- Bueno Campos, E (2002).** El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizacionales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, (2-3) pp. 157-176. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2313/231318274003.pdf> [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]

- Cacheda, F. (2009).** Introducción a los modelos clásicos de recuperación de información. *Revista General De Información y Documentación*, 18, pp. 365 – 374,
- Canet Centellas, F. y Lloret Romero, N. (2008).** Nuevos escenarios y nuevas vías de distribución de contenidos audiovisuales. *Cuadernos De Documentación Multimedia*. Disponible en: <http://www.google.es/#q=Nuevos+escenarios+y+nuevas+v%C3%ADas+de+distribuci3n+de+contenidos+audiovisuales> [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]
- Castellanos Castillo, J. R., y Castellanos Machado, C. A. (2011).** El diseño organizacional: Evolución y perspectivas. *Técnica Administrativa*, 10 (2). Disponible en: <http://www.cyta.com.ar/ta1002/v10n2a1.htm> [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]
- Cebrian Herreros, M. (2009).** Comunicación interactiva en los cibermedios. *Comunicar*, 17(33), 15.
- Codina, L. (2007).** Internet invisible y web semántica: ¿el futuro de los sistemas de información en línea?. *Tradumática Traducció i Technologies de la Informació I la Comunicació* (2). Disponible en: <http://webs2002.uab.es/tradumatica/revista/num2/articles/06/06.PDF> [Última fecha de consulta: 15 de febrero de 2012]
- Garbelini, M. d. F. (2002).** El trabajo del documentalista y la gestión de la información en los medios de comunicación: Nuevos retos y tareas profesionales. *Scire: Representación y Organización Del Conocimiento*, 4 (2) pp. 153-158.
- González Guitián, M. V. (2010).** Algunas observaciones sobre los sistemas y herramientas para la gestión del conocimiento/A few observations concerning the implements and knowledge management systems. *Revista General De Información y Documentación*, 20, p. 189.
- González Quesada, A. (2003).** La investigación en Documentación Informativa en España. *Documentación de Las Ciencias De La Información*; 26, pp. 71 – 97.
- Grant, R. M. (1996).** Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 5-9.
- Grant, R. M. (1996).** Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7 (4), pp. 375-387. doi:10.1287/orsc.7.4.375
- Grant, R. M. (1996).** Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), pp.109-122.
- López Yepes, A., Pérez Agüera, J. R., y Sánchez Jiménez, R. (2003).** Tratamiento de la documentación audiovisual en el entorno digital: Iniciativas de metadatos y lenguajes de descripción multimedia. *El Profesional De La Información*, 12(6), pp. 443-451.
- López Yepes, J. (1981).** ¿Qué es la documentación?. *Boletín de ANABAD*. Año XXXI (4).
- Martínez Caraballo, N. (2006).** Gestión del conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo. *Intangible Capital*, 2 (13), pp. 308-326. Disponible en: www.researchgate.net/...Individual_versus.../3deec5191034f26289.pdf [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]

- Martínez Costa, M. P. (2004).** La radio digital en Europa: Perspectivas y evolución. *Quaderns Del CAC*, (18). Disponible en: www.cac.cat/pfw_files/cma/recerca/quaderns.../Q18mtinezcosta_ES.pdf [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]
- Muñoz Cañavate, A. (2009).** La información para la empresa y el sistema de i+d+i: El caso de la región valenciana. *Revista General De Información y Documentación*, 19, pp.121 – 144. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/RGID0909110121A> [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]
- Navas López, J. E., y Ortiz de Urbina Criado, Marta. (2002).** El capital intelectual en la empresa: Análisis de criterios y clasificación multidimensional. *Economía Industrial*, IV (346). Disponible en: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/346/14%20EMILIO%20NAVAS.pdf> [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]
- Nikki Usher. (2012).** Reshaping the public radio newsroom for the digital future. *The Radio Journal*, 10(1), 65-79. doi:10.1386/rjao.10.1.65_1. Disponible en: <https://online.journalism.utexas.edu/2010/papers/UsherRiley10.pdf> [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]
- Nonaka, I. (1988).** Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. *Sloan Management Review*, 29(3), p.9.
- Nuño Moral, M. V. y Sánchez Hernández, M. (1999).** Los servicios de documentación sonora ante el reto digital. *Cuadernos de Documentación Multimedia* (8), pp. 34-41 Disponible en: <http://www.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/num8/marivi.html> [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2012].
- Ortoll Espinet, E., López-Borrull, A., Canals, A., Garcia Alsina, M., y Cobarsi Morales, J. (2010).** El papel del capital social en la inteligencia competitiva. *Revista General De Información y Documentación*, 20, p.313. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/RGID1010110313A> [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]
- Plataforma para la creación del Colegio de Archiveros, Bibliotecarios y Documentalistas de Madrid (2008).** El futuro del profesional de la información en la Comunidad de Madrid: Propuesta de la plataforma para el colegio de archiveros, bibliotecarios y documentalistas (2008). *El Profesional De La Información*, 17(3), pp. 317-323. doi:10.3145/epi.2008.may.08
- Portillo De Hernandez, R., y Pirela Morillo, J. (2009).** El mercado social/estratégico de los productos/servicios y la definición del perfil de competencias del profesional de la información. *Documentacion de Las Ciencias de la Información*, 32, p.179. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/view/DCIN0909110179A> [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]
- Rockley, A. (2002).** Managing enterprise content: A unified content strategy. *E - Doc*, 16(4), p. 32. Disponible en: <http://0-search.proquest.com.cisne.sim.ucm.es/docview/216587994> [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]
- Rubio Lacoba, M. (2005).** El perfil triangular del documentalista digital: Novedades y constantes del emisor de documentación en el periodismo digital. *Scire: Representación y Organización Del Conocimiento*, 11 (2). Disponible en:

<http://www.iberid.eu/ojs/index.php/scire/article/view/1519> [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]

Ruby Portillo de Hernández, y Johann Pirela Morillo. (2009). El mercadeo social/estratégico de los productos/servicios y la definición del perfil de competencias del profesional de la información. *Documentación De Las Ciencias De La Información*, 32, pp. 179-192. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/view/DCIN0909110179A> [Última fecha de consulta 25 de septiembre de 2013]

Salaverría, R. (2003). ¿Hacia dónde se dirige la convergencia de medios?. *Mediación Consultores*, 0411-01. Navarra, Universidad de Navarra. Disponible en: <http://www.almendron.com/cuaderno/varios/medoc-0411-01.pdf> [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]

Tuñez López, M., Martínez Solana, Y., y Abejón Mendoza, P. (2010). Nuevos entornos, nuevas demandas, nuevos periodistas. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 16; pp.79 - 94,

Valle Gastaminza, F. d. (2013). Documentación audiovisual: Nuevas tendencias en el entorno digital. *Revista Espanola De Documentacion Cientifica*, 36(1), pp.1-2.

Vivar Zurita, H. (2005). Competencias profesionales en un sistema integrado multimedia. Cuadernos de Documentación Multimedia (16). Disponible en: http://multidoc.ucm.es/CDM/Documentos%20compartidos/95_CDM_Vol_16.pdf [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]

VII.2.3 Normas, estudios e informes

Rey Vázquez, L. M. (2009). Informe APEI sobre vigilancia tecnológica. *Informes APEI*, (4).

VII.2.4 Comunicaciones, ponencias en congresos, seminarios y jornadas científicas.

Badillo, Á.; Cruz, J. M. (2002). La radio digital en España: cuestiones económico-políticas sobre su implantación. Ponencia presentada en el *IV Congreso Internacional Comunicación, Universidad y Sociedad del Conocimiento*. Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca. Disponible en: <http://web.usal.es/~abadillo/radiodigital.pdf> [Última fecha de consulta: 26 de abril de 2010]

Franquet, Rosa (1999, febrero). Radio y televisión en la Red. Ponencia presentada en el *I Congreso Internacional Comunicar a l'era digital*. pp. 279-285.

García Ruiz, P. (2010). Ciencia y técnica en perspectiva cristiana [vídeo]. Ponencia presentada en el *VI Curso de Actualización del Instituto Superior de Ciencias Religiosas*. Navarra. Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=6T2Ng-hj0CI&feature=related> [Última fecha de consulta: 12 septiembre 2012]

Pearson, T. A. (1999). Measurements and the knowledge revolution. *Quality Congress.ASQ's ...Annual Quality Congress Proceedings*, p.268. Disponible en: <http://0-search.proquest.com/cisne.sim.ucm.es/docview/214393563> [Última fecha de consulta: 25 de septiembre de 2013]

Rubio Lacoba, M. (2011, abril). El futuro del documentalista en los medios digitales. Ponencia presentada en el *IX Coloquio Internacional de Ciencias de la Documentación: Documentación en los medios de comunicación*. Salamanca, España. Disponible en http://campus.usal.es/~coloquiobyd/Rubio_ColoquioSalamanca2011.pdf [Última fecha de consulta: 14 de abril de 2013]

VII.2.5 Tesis doctorales, Trabajos Fin de Máster, DEA.

Baranda del Campo, C. (2011). *El documentalista de información de actualidad: Formación y profesión*. Tesis doctoral. Madrid: Unviersidad Complutense de Madrid. Directores: Félix Valle Gastaminza y Belén Fernández Fuentes.

VII.2.6 Recursos online y documentación interna.

Association for Information and Image Management. *What is Enterprise Content Management?* Disponible en: <http://www.aiim.org/What-is-ECM-Enterprise-Content-Management> [Última fecha de consulta: 15 noviembre de 2011]

Peña, P. de la (2011). *En torno al Media Asset Management*. Panorama audiovisual.com. Disponible en: <http://www.panoramaaudiovisual.com/es/2011/10/13/en-torno-al-media-asset-management/> [Última fecha de consulta: 23 de noviembre de 2013]

Rockley, A., Kostur, P., y Manning, S. (2002). *Managing enterprise content: A unified content strategy* New Riders.




RTVE.es (2012). *Documentación y biblioteca*. Instituto RTVE. Disponible en: <http://www.rtve.es/instituto/recursos-documentales/> [Última fecha de consulta: 23 de noviembre de 2013]







Tramullas, J. (2011, 29 de abril). *Temas visuales para gestores de contenidos* [web log post]. Disponible en: <http://tramullas.com/2011/04/29/temas-visuales-para-gestores-de-contenidos/> [Última fecha de consulta: 15 mayo 2012]






World Wide Web. *Guía breve de Web Semántica*. Disponible en: <http://www.w3c.es/divulgacion/guiasbreves/websemantica>. [Última fecha de consulta: 13 noviembre 2011]






VII. 3 Fuentes personales

VII. 3. 1 Fuentes personales en profundidad y responsables de las marcas radiofónicas

EMPRESA/MARCA	NOMBRE/CARGO	Personal	e-mail	Tlf.	ASUNTOS
	José María García-Lastra	25.03.10	Continua:		<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la creación del departamento de Gestión de Contenidos. • Implantación del CMS <i>Enciclomedia</i> en todo el ámbito de <i>Prisa Radio</i>. • Disolución del departamento de Gestión de Contenidos y reubicación de competencias.
	Director del departamento de Gestión de Contenidos de la <i>Cadena SER</i> (disuelto en julio de 2010 manteniendo sus competencias activas).	14.07.10	05. 10 -		
		27.07.10	07. 10		
	Ángeles Afuera	27.07.10	27.08.12		<ul style="list-style-type: none"> • Descripción funcional del departamento de Documentación Corporativa de <i>Prisa Radio</i>. • Prestaciones tecnológicas de <i>Enciclomedia</i> y <i>Redacta</i>. • Mejoras y actualizaciones del CMS. • Descripción del proceso documental. • Análisis y exigencias del perfil profesional de Documentación Corporativa. • Cuestiones empresariales: control y uso del departamento. • Gestión estratégica de <i>Prisa Radio</i>: Gestión del Conocimiento. • Relaciones con la línea de negocio online.
	Jefa del departamento de Documentación Corporativa.	14.04.12	18.04.13		
	Alicia Sánchez Gómez	25.03.10			<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del modelo de Gestión de Contenidos. • Distribución del proceso documental.
	Documentalista.	26.03.12			

	José María Delgado Jefe de la antigua Gerencia de Proyectos y Servicios del departamento de Gestión de Contenidos. Actual Director de Organización y Procesos de Música.	27.07.10		<ul style="list-style-type: none"> • Competencias de la antigua Gerencia de Proyectos y Servicios.
	Luis Rodríguez Pi Director de Antena de la <i>Cadena SER</i> Madrid.	6.09.12		<ul style="list-style-type: none"> • Gestión estratégica en <i>Prisa Radio</i>: • Gestión del Conocimiento.
	Mónica Pérez Carabias Subdirectora del Fondo Documental.	30.05.12	13.06.12	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de la SFD de <i>RNE</i>: organigrama, herramienta informática (<i>ARCA</i>). • Análisis y exigencias del perfil profesional y descripción de la plantilla de la SFD. • Vinculación de la SFD con la línea de negocio online. • Gestión estratégica de la SFD: Gestión del Conocimiento.
	José Manuel Tellechea Director de <i>RNE</i> Huelva		9.04.13	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento, vinculación y uso de las radios regionales con <i>ARCA</i>. • Reconocimiento del valor documental. • Modelo de gestión del archivo local de <i>RNE</i> Huelva. • Valoración del modelo informativo actual desde una perspectiva funcional y estratégica.
	Luis Pinheiro Subdirector de Proyectos de <i>RTVE.es</i>		24.09.13	<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre la SFD de <i>RNE</i> y la actividad documental de <i>RTVE.es</i>
	María Maicas Subdirectora de Aplicaciones y Multipantalla		24.09.13	<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre la SFD de <i>RNE</i> y la actividad documental de <i>RTVE.es</i>

	Javier del Castillo Jarabo Director de Comunicación.	17.05.12	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y desarrollo de <i>Onda Cero</i>. • Descripción de las competencias de los diferentes departamentos de <i>Onda Cero</i>.
	Francisco Castaño Igual Jefe del departamento de Informática y Sistemas.	17.05.12 21.05.12 05.09.12	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de las herramientas informáticas base de la producción radiofónica en <i>Onda Cero</i>. • Relaciones laborales y competencias de cada departamento en <i>Onda Cero</i>. • Implantación, desarrollo y mejoras de las herramientas informáticas de <i>Onda Cero</i>. • Análisis de la ausencia gestión estratégica en <i>Onda Cero</i>: Gestión del Conocimiento.
	Miguel Ángel Álbez Sánchez Responsable de la Fonoteca y Archivo Sonoro.	Continúa: 04.12 - 08.12	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de las competencias del departamento de Fonoteca en <i>Onda Cero</i>. • Análisis del proceso de archivo y descripción de los fondos sonoros. • Relación entre Fonoteca y los redactores. • Modelos de control de uso de la Fonoteca.
	Ester Turu Llimós Subdirectora de Informativos.	17.05.12	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de trabajo de la redacción de <i>Onda Cero</i>. • Relación entre la redacción de <i>Onda Cero</i> y la redacción de <i>Antena 3 TV</i>. • Valoraciones sobre la utilidad del un servicio de Gestión de Contenidos para la redacción.
	Mónica Muñoz García Coordinadora de <i>ondacero.es</i> y <i>europafm.com</i>	10.12.12	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negocio online de <i>Uniprex</i>. • Vinculación entre la línea de negocio online y la hertziana. • Gestión de Contenidos en la línea de negocio online. • Visión de futuro de la línea de negocio online.

	Maribel Sánchez	15.06.12	10.06.12	<ul style="list-style-type: none"> • Historia del departamento de Documentación de la Cadena <i>COPE</i>. • Descripción funcional del Departamento de Documentación. • Relaciones del departamento con la línea de negocio online. • Gestión estratégica en la Cadena <i>COPE</i>.
	Antigua responsable y creadora del departamento de Documentación.			
	Alicia Ayala	7.08.12		<ul style="list-style-type: none"> • Datos cuantitativos del fondo documental de la Cadena <i>COPE</i>. • Descripción de competencias y herramientas tecnológicas del Departamento de Documentación. • Análisis y exigencias del perfil profesional.
	Documentalista.	9.08.12		
	María del Carmen Bernal de los Reyes	4.05.12		<ul style="list-style-type: none"> • Líneas básicas del modelo documental de la Cadena <i>COPE</i>. • Objetivos básicos del departamento de Documentación de la Cadena <i>COPE</i>.
	Jefa del departamento de Documentación.			
	Luis Martín Pérez	9.04.13		<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de trabajo actual en el departamento de internet de la <i>COPE</i>. • Vinculación con el departamento de Documentación. • Acceso a fuentes externas por contratos de compra. • Funcionalidad del WCM paralelo al departamento de Documentación. • Adelanto sobre diferentes proyectos para unificar la gestión de contenidos corporativa.
	Responsable del Área Digital.			
	Juan Antonio Alamillo	21.06.13	25.07.13	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso histórico de digitalización de fondos • Descripción de las bases de datos y programas de gestión utilizados por el Departamento de Documentación, evolución histórica y prestaciones actuales.
	Responsable de Informática.			

- Creación y custodia de copias legales.
- Vinculación del Departamento de Documentación y el Departamento de Internet, competencias, colaboraciones y paralelismo en el proceso de gestión de contenidos.

VII. 3. 2 Otras fuentes personales

NOMBRE/CARGO	PERSONAL	e-MAIL	TELÉFONO
Manuel Blázquez Ochando Doctor en Documentación. Profesor de la Facultad de Ciencias de la Documentación de la UCM.		28.11.13	
Carlos Miguel Tejada Artigas Doctor en Documentación. Profesor de la Facultad de Ciencias de la Documentación de la UCM.		24.11.13	
Antonia Salvador Doctora en Documentación. Profesora de la Facultad de Ciencias de la Documentación y de Ciencias de la Información de la UCM.	15.06.10	14.06.10	
Julio Alonso Arévalo Jefe de la biblioteca de la Facultad de Traducción y Documentación de la USAL.	27.11.13		
Leticia Pérez Sánchez Documentalista en la <i>Cadena SER</i> .	13.07.13		
Víctor Calvo-Sotelo Secretario de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información	19.07. 13		

VII. 4 Indexación de contenidos

VII.4.1 Índice de gráficos

Capítulo 1.

Gráfico 1 Esquema de los ítems de análisis aplicados a cada caso. Fuente: elaboración propia.	57
Gráfico 1 Gráfico de las fuentes personales de cada caso de estudio. Fuente: elaboración propia.	60
Gráfico 2 Esquema de las principales fuentes de información empleadas a lo largo de la investigación. Fuente: elaboración propia.	65
Gráfico 3 Estructura de contenidos de la investigación. Fuente: elaboración propia.	70
Gráfico 4 Esquema de la investigación en base a la metodología empleada. Fuente: elaboración propia.	72

Capítulo 2.

Gráfico 5 Cuadro comparativo de los usos de internet en Europa y España. Fuente: ONTSI, 2013	83
Gráfico 6 . Principales usos de internet en la UE27 y en España. Fuente: ONTSI, 2013	85
Gráfico 7 .Distribución de la facturación del sector TIC y contenidos en Europa. Fuente. ONTSI, 2013	85

Capítulo 5.

Gráfico 8 Esquema de comunicación de Shannon. Fuente: elaboración propia	125
Gráfico 9 Principales protagonistas en el juego de las TIC. Fuente: Pere Marquès Graells, 2000 y elaboración propia	134

Capítulo 6.

Gráfico 10 : Esquema de las actividades/competencias que participan en las políticas estratégicas de una empresa. Fuente: elaboración propia.	147
Gráfico 11 Condiciones para alcanzar conocimiento en un acto comunicativo. Fuente: Eduardo Bueno (1999) y elaboración propia.	163
Gráfico 12 Principales componentes de la gestión del conocimiento. Fuente: Barceló Llauger, 2001 y elaboración propia	170
Gráfico 13 Flujo de trabajo circular de un MAM. Fuente: Rodríguez Mateos, 2011 y elaboración propia.	209

Capítulo 7.

Gráfico 14 Pasos en la cadena de producción de contenidos en un medio de comunicación. Fuente: De Mateo, Bergés y Sabater, 2009 y elaboración propia	213
--	-----

Capítulo 9.

Gráfico 15 Gráfico Ejemplo de la duplicación de tareas en la producción del Grupo Prisa	242
Gráfico 15 Radio. Fuente: elaboración propia.	243
Gráfico 16 Área de Gestión de Contenidos de la Cadena SER. Modelo de trabajo documental integrado. Fuente: antiguo Departamento de Gestión de Contenidos.	243
Gráfico 17 Ubicación del proceso de gestión de contenidos en el sistema integrado de publicación del actual Grupo Prisa Radio . Fuente: antiguo Departamento de Gestión de Contenidos.	247
Gráfico 18 Anterior organigrama del Departamento de Gestión de Contenidos de la Cadena SER. En gris las ramificaciones recortadas en el actual departamento de Documentación Corporativa.	249
Gráfico 19 Organigrama de Documentación Corporativa en la sede de Madrid. Fuente: elaboración propia.	250
Gráfico 20 Organigrama del Grupo Prisa Radio desde la perspectiva de su actividad documental. Fuente: elaboración propia	256
Gráfico 21 Funciones realizadas en la fase de preproducción y producción digital. Fuente: Antiguo Departamento de Gestión de Contenidos	260

Capítulo 10.

Gráfico 22 Esquema del entorno de trabajo de Onda Cero. Fuente: elaboración propia	286
--	-----

Capítulo 12.

Gráfico 23 Desglose de las marcas que se engloban en la Corporación RTVE. Fuente: elaboración propia	338
Gráfico 24 Primer nivel de división funcional de la Corporación de RNE. Fuente: elaboración propia.....	344
Gráfico 25 Coordinación de Fondos Documentales Corporativa. Fuente: elaboración propia.	346

Capítulo 13.

Gráfico 26 Modelos de gestión de contenidos desde una perspectiva funcional y mediática en SER, Onda Cero, RNE y COPE. Fuente: elaboración propia.	378
Gráfico 27 Plantilla de los departamentos especializados en gestión de contenidos. Fuente:	383
Gráfico 27 elaboración propia.....	384
Gráfico 28 Modelos de gestión de contenidos y del conocimiento desde una perspectiva estratégica en SER, Onda Cero, RNE y COPE.. Fuente: elaboración propia.	396
Gráfico 29 Comparación de las competencias exigidas para el profesional de la información o gestor de contenidos para los medios analizados con departamento especializado. Fuente: elaboración propia.	399
Gráfico 30 Resultado del cuestionario planteado a los responsables de los departamentos identificados en los casos de estudio: Fuente: e-encuesta.com y elaboración propia.	399

Capítulo 14.

Gráfico 31 Clasificación de los modelos de gestión de contenidos y del conocimiento en base a los estudios de caso analizados en el contexto español. Fuente: elaboración propia.	406
Gráfico 32 Representación gradual de las funciones de gestión de contenidos y del conocimiento vinculadas a la actividad funcional y estratégica de una empresa de comunicación mediática. Fuente: elaboración propia.....	410

Capítulo 15.

Gráfico 33 Propuesta de modelo de gestión de contenidos transversal a toda la actividad empresarial. Fuente: elaboración propia.	420
Gráfico 34 Propuesta de las funciones del área de gestión de contenidos. Fuente: elaboración propia.	422

VII. 4.2 Índice de tablas**Capítulo 1.**

Tabla 1 Ficha descriptiva, síntesis del análisis cualitativo de los modelos de gestión de contenidos. Fuente: elaboración propia.	55
Tabla 2 Ficha descriptiva, síntesis del análisis cualitativo de los modelos de gestión de contenidos. Fuente: elaboración propia.	56

Capítulo 3.

Tabla 3 Enfoques para el estudio de la empresa. Fuente: Rodríguez-Barba, 2002: 47 y elaboración propia.	93
--	----

Capítulo 5.

Tabla 4 Perspectivas de la documentación a partir de LOOSJES. Fuente: López Yepes, 1995 y elaboración propia.....	123
---	-----

Capítulo 6.

Tabla 5 .Esquema de diferentes clasificaciones del conocimiento. Fuente: elaboración propia	165
Tabla 6 .Tipos de Conocimiento. Fuente: Barceló Llauger, 2001 y elaboración propia	166
Tabla 7 .Proceso de conversión del conocimiento. Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1999 y elaboración propia	166
Tabla 8 Funciones de un CMS. Fuente: Pérez-Montoro, 2006.....	188
Tabla 9 Arquitectura y funcionalidades de un CMS según Boiko. Fuente: Tramullas y Garrido, 2006.	189

Capítulo 8.

Tabla 10 Análisis DAFO de los contenidos digitales para la gestión de contenidos audiovisuales y la figura del documentalista tradicional. Fuente: Rodríguez Mateos, 2011 y elaboración propia.....226

Capítulo 9.

Tabla 11 Estudios de uso de Documentación Corporativa de la Cadena SER Fuente: encuesta realizada a Ángeles Afuera el 25 de abril de 2012274

Tabla 12 Competencias exigidas para el gestor de contenidos de la Cadena SER- Prisa Radio. Fuente: encuesta realizada a Ángeles Afuera el 25 de abril de 2012.275

Tabla 13 Modelo de gestión de contenidos de Cadena SER- Prisa Radio. Fuente: elaboración propia278

Tabla 14 Modelo de gestión del conocimiento en Cadena SER- Prisa Radio Madrid. Fuente: elaboración propia.....279

Capítulo 10.

Tabla 15 Modelo de gestión de contenidos Onda Cero-Atresmedia Radio. Fuente: elaboración propia.....304

Tabla 16 Modelo de gestión del conocimiento en Onda Cero-Atresmedia Radio. Fuente: elaboración propia306

Capítulo 11.

Tabla 17 Estudios del uso de documentación en la COPE-Radio Popular. Fuente: encuesta a Alicia Ayala, 13 de agosto de 2012328

Tabla 18 Competencias exigidas para el gestor de contenidos COPE- Radio Popular. Fuente: Alicia Ayala, documentalista de la COPE (13 de agosto de 2012).329

Tabla 19 Modelo de gestión de contenidos en COPE-Radio Popular. Fuente: elaboración propia333

Tabla 20 Modelo de gestión del conocimiento en COPE-Radio Popular. Fuente: elaboración propia.335

Capítulo 12.

Tabla 21 Soportes físicos del fondo de RNE (11 de junio de 2012). Fuente: SFD de RNE y elaboración propia.....351

Tabla 22 Soportes digitales de RNE (11 de junio de 2012). Fuente: SFD de RNE y elaboración propia.352

Tabla 23 Estructura detallada de los campos de descripción de las bases de datos, aplicable a las bases de datos sonoras y de palabra. Fuente: SFD de RNE.....358

Tabla 24 Estudios de uso de la SFD de RNE. Fuente: encuesta realizada a Mónica Belén Pérez Carabias el 4 de julio de 2012365

Tabla 25 Competencias exigidas para el gestor de contenidos de RNE. Fuente: encuesta realizada a Mónica Belén Pérez Carabias, el 30 de mayo de 2012.368

Tabla 26 Modelo de gestión de contenidos de la SFD de RNE. Fuente: elaboración propia.....370

Tabla 27 Modelo de gestión del conocimiento en RNE. Fuente: elaboración propia.372

Capítulo 13.

Tabla 28 Comparativa del modelo de gestión de contenidos desde una perspectiva descriptiva y organizativa. Fuente: elaboración propia.....386

Tabla 29 Comparativa del modelo de gestión de contenidos desde una perspectiva funcional I. Fuente: elaboración propia.388

Tabla 30 Comparativa del modelo de gestión de contenidos desde una perspectiva funcional II. Fuente: elaboración propia.390

Tabla 31 Tabla . Comparativa del modelo de gestión de contenidos desde una perspectiva funcional III. Fuente: elaboración propia.392

Capítulo 15.

Tabla 32 Objeto y procedimiento de la gestión del conocimiento en el contexto radiofónico. Fuente: elaboración propia.429

VII. 4.3 Índice de imágenes

Capítulo 9.

Imagen 2 Visualización del resultado de una búsqueda en Enciclomedia con el perfil de administrador. Fuente: Departamento de Documentación.	254
Imagen 3 Descripción musical en Enciclomedia. Fuente: Documentación Corporativa.....	264
Imagen 4 Visualización de una lista de resultados de una búsqueda en Enciclomedia. Fuente: antigua Gerencia de Documentación, 2010	266
Imagen 5 Visualización de una ficha completa extraída de la lista de resultados de una búsqueda de documentos sonoros en Enciclomedia. Fuente: antigua Gerencia de Documentación, 2010.....	267
Imagen 6 Firma de autoría documental online. Fuente: web de la Cadena SER 14 de marzo de 2013	270

Capítulo 10.

Imagen 7 Holding Atresmedia. Fuente: Atresmedia.com.....	283
Imagen 8 Captura de DALET PLUS 7/04/2012. Fuente: Departamento de Informática de Onda Cero.....	288
Imagen 9 Captura de las fichas a cubrir en los diarios de cortes 1/04/2012. Fuente: Departamento de Informática de Onda Cero.....	294

Capítulo 11.

Imagen 10 . Ejemplo de ficha de descripción de contenidos informativos. Fuente: Departamento de Documentación de la COPE (7 agosto 2012).	321
Imagen 11 . Ejemplo de una ficha discográfica. Fuente: Departamento de Documentación de la COPE (7 de agosto de 2012).	322

Capítulo 12.

Imagen 12 Ejemplo de búsqueda sencilla en ARCA. Fuente: SFD de RNE	359
Imagen 13 Ejemplo de búsqueda avanzada en ARCA. Fuente: SFD de RNE	360
Imagen 14 Ejemplo de búsqueda experta en ARCA. Fuente: SFD de RNE.....	360
Imagen 15 Ejemplo de contenidos cuya autoría es íntegramente documental, pero figura oculta. Fuente: RTVE.es, 18 de marzo de 2013.	363

VII. 4.4 Índice conceptual

El objetivo de este índice no es presentar una enumeración exhaustiva de toda la terminología empleada a lo largo del proyecto, sino ofrecer una selección de términos que se consideran coadyuvantes para la comprensión y manejo del mismo y, sobre todo, para facilitar el uso de esta investigación con fines específicos.

Atención al usuario · 425

A

Activos intangibles · 22, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 32, 36, 38, 44, 52, 53, 68, 75, 81, 99, 102, 109, 115, 117, 118, 143, 144, 145, 147, 148, 150, 152, 153, 180, 196, 203, 217, 231, 246, 377, 394, 405, 415, 416, 419, 435, 438, 464, 490, 491
Aprendizaje organizativo · 26, 151, 152, 154, 155, 171, 194, 199, 409, 459, 467

B

Biblioteconomía y Documentación · 67, 219, 443

C

Capital intelectual · 38, 118, 143, 145, 150, 152, 153, 155, 156, 159, 193, 194, 199, 201, 217, 227, 459, 462, 466, 468, 491
 CMS · 17, 52, 54, 55, 139, 151, 164, 175, 178, 181, 183, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 202, 203, 204, 206, 207, 210, 211, 213, 214, 215, 243, 244, 245, 254, 263, 270, 277, 278, 280, 290, 303, 304, 314, 332, 333, 342, 345, 362, 363, 368, 369, 370, 377, 379, 381, 384, 385, 386, 387, 388, 392, 393, 424, 427, 430, 436, 438, 439, 464, 471, 478, 491, 493
 Comunicación Audiovisual · 367, 443
 Conocimiento explícito · 120, 144, 156, 157, 165, 166, 167, 170, 172, 175, 176, 178, 190, 195, 409
 Conocimiento tácito · 164, 165, 166, 167, 170, 172, 174, 175, 180, 190, 192, 195, 409, 428, 430
 Contenidos informativos · 19, 35, 90, 100, 117, 130, 211, 261, 321, 343, 389, 407, 438, 480
 Contenidos mediáticos · 22, 25, 27, 31, 68, 90, 101, 117, 217, 240, 278, 279, 306, 314, 335, 372, 379, 391, 407, 408, 411, 422, 435, 438, 439, 442, 445, 448
 Content Management · 130, 151, 181, 185, 199, 464
 Convergencia · 34, 35, 81, 101, 102, 105, 108, 112, 113, 126, 149, 201, 202, 204, 206, 216, 219, 223, 234, 260, 269, 297, 324, 325, 361, 362, 378, 392, 401, 403, 416, 443, 452, 453, 459, 465, 469, 490
 Mediática · 81, 201, 206, 219, 260, 269, 297, 324, 325, 361, 362, 392, 401, 465
 Tecnológica · 34, 204, 378

D

DAM · 206, 207, 491
 Desarrollo cuantitativo y cualitativo del modelo de gestión de activos intangibles · 411, 439
 Digitalización de contenidos · 29, 30, 32, 39, 73, 102, 105, 106, 108, 112, 201, 219, 220, 222, 223, 224, 225, 227, 233, 269, 297, 324, 325, 341, 343, 361, 362, 416, 435, 439, 442, 443, 455, 457, 458, 474, 491
 Distribución de contenidos · 22, 23, 32, 35, 40, 41, 53, 55, 62, 68, 85, 102, 103, 117, 118, 119, 181, 182, 202, 206, 214, 247, 271, 278, 298, 299, 304, 324, 326, 333, 361, 363, 370, 381, 387, 389, 416, 428, 435, 448, 467
 Multicanal · 23, 25, 40, 53, 62, 74, 110, 204, 398, 416, 432, 439, 446, 455
 Multiformato · 81, 86, 101, 106, 407, 490
 Multimedia · 34, 41, 50, 52, 74, 81, 92, 100, 139, 177, 183, 191, 201, 206, 216, 219, 221, 222, 223, 241, 253, 259, 260, 265, 269, 275, 276, 284, 285, 297, 299, 314, 324, 325, 329, 341, 351, 361, 362, 367, 380, 388, 392, 393, 401, 408, 425, 439, 458, 465, 467, 469
 Documentalista · 228, 229, 267, 341, 471, 474

E

ECM · 178, 182, 183, 185, 187, 189, 207

Empresa informativa · 89, 90, 91, 92
 Empresa radiofónica · 204, 205, 206
 Escuela Alemana · 123, 130
 Escuela Anglosajona · 123
 Escuela Soviética · 123, 131
 Etapa preinformativa · 121, 122, 491

F

Fin específico de informar · 203, 331, 378, 379, 389, 391, 392, 393, 407, 408, 426
 Fin general de obtener beneficios · 407, 408, 427, 494
 Fondos documentales · 40, 75, 81, 182, 214, 257, 261, 273, 318, 324, 331, 342, 343, 344, 345, 354, 373, 380, 387, 440, 458
 Fotografía · Véase Imagen estática

G

Gestión de Contenidos · 243, 245, 246, 247, 249, 250, 260, 269, 272, 471, 472
 Gestión integral de contenidos · 183, 395

I

Imagen en movimiento · 32, 54, 103, 204, 206, 221, 255, 260, 271, 277, 285, 291, 297, 304, 333, 354, 370, 390, 401, 424, 426, 436, 469
 Imagen estática · 204, 354, 426
 Información · 87, 91, 104, 120, 140, 211, 257, 258, 268, 271, 454, 460
 Informatika · 123, 124, 131, 132
 Information Management · 130
 Information Retrieval · 127, 132
 Information Science · 123, 124, 126, 128, 129, 130, 491
 Inteligencia Organizacional · 25, 29, 38, 53, 94, 147, 148, 149, 170, 189, 203, 276, 300, 302, 314, 395

L

Lenguajes documentales · 54, 253, 264, 275, 277, 303, 329, 333, 347, 356, 357, 367, 370, 390, 400, 420, 425, 441

M

MAM · 16, 206, 207, 208, 209, 289, 290, 295, 297, 299, 306, 380, 384, 385, 387, 388, 430, 477, 491
 Marketing · 99, 101, 273
 Metadatos · 41, 74, 126, 161, 164, 182, 188, 189, 207, 212, 226, 296, 299, 319, 325, 420, 458, 467

O

Organigrama departamental · 248, 254, 289, 314, 343, 381, 386, 492, 493

P

Perfil de acceso · 266, 422
 Perfil de usuario · 188, 251, 252, 253, 278, 290, 315, 333, 335, 346, 347, 370, 387, 390, 422
 Perfil profesional · 25, 28, 30, 45, 54, 217, 220, 225, 274, 301, 329, 352, 377, 398, 423, 442, 471, 472, 474, 491, 493
 Periodismo · 87, 107, 203, 216, 310, 367, 423, 443, 453, 461, 465, 466, 468
 Perspectiva estratégica · 17, 73, 190, 283, 327, 377, 394, 396, 451, 478, 493
 Perspectiva funcional · 17, 18, 26, 30, 51, 58, 61, 102, 117, 203, 213, 237, 240, 377, 378, 386, 388, 390, 392, 410, 472, 478, 479, 493
 Plano funcional · 53, 257, 291, 315, 348
 Podcasting · 40, 75, 102, 103, 105, 221, 271, 297, 298, 362, 364, 463
 Política estratégica · 22, 23, 24, 29, 31, 38, 53, 56, 109, 118, 132, 143, 144, 145, 147, 175, 327, 396, 408, 427, 438, 440, 445, 446, 491
 Posicionamiento organizacional · 26, 52, 62, 97, 203, 290, 383
 Producción · 81, 89, 94, 99, 101, 204, 242, 243, 244, 246, 252, 257, 259, 260, 271, 272
 Profesional de la información · 17, 198, 217, 218, 220, 230, 233, 398, 399, 457, 459, 468, 469, 478, 491
 Publicador de contenidos · 391, 411, 443

R

Radio · *Véase* Radiodifusión
 Radiodifusión · 22, 23, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 38, 39, 40, 41, 49, 50, 51, 54, 56, 58, 62, 68, 73, 74, 75, 77, 86, 89, 90, 91, 92, 95, 97, 102, 103, 104, 105, 108, 109, 110, 112, 113, 118, 141, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 208, 210, 214, 216, 217, 220, 221, 222, 228, 233, 240, 241, 242, 251, 253, 269, 273, 277, 281, 285, 287, 289, 291, 293, 297, 301, 304, 309, 310, 311, 312, 313, 317, 320, 324, 325, 333, 337, 339, 340, 342, 343, 344, 345, 347, 361, 362, 364, 369, 370, 377, 379, 380, 381, 388, 393, 396, 402, 403, 407, 411, 415, 416, 417,

423, 424, 425, 426, 427, 432, 436, 437, 438, 440, 442, 443, 445, 447, 448, 451, 453, 455, 456, 457, 458, 459, 462, 463, 465, 466, 468, 469, 490, 491, 492, 493
 Reconocimiento de autoría documental · 53, 272, 278, 304, 327, 333, 363, 365, 391, 408, 411, 437, 447
 Recursos Humanos · 35, 36, 102, 144, 173, 176, 195, 214, 237, 270, 326, 344, 353, 355, 362, 369, 381, 383, 384, 385, 386, 393, 394, 415, 423, 427, 431, 442
 Rentabilizar contenidos · 31, 131, 398, 448
 Repositorio de datos · 37, 53, 157, 179, 182, 183, 185, 188, 189, 191, 210, 212, 233, 252, 261, 284, 285, 287, 317, 362, 379, 380, 384, 393, 408, 419, 420, 422, 423, 424, 425, 427, 428, 429, 445, 462

S

Saber organizativo · 27, 29, 30, 36, 38, 148, 157, 158, 172, 174, 175, 446
 sector radiofónico · *Véase* Radiodifusión
 Segmentación de audiencia · 23, 182, 189, 219
 Servicio de atención al usuario · 275, 302, 330, 346, 361, 365, 368, 425
 Sociedad de la Información y la Comunicación · 79, 81, 83, 117, 132, 133, 143, 175, 219, 490, 491

T

Trascendencia informativa · 204, 211, 231, 262, 314, 319, 355, 392, 426, 427

V

Valor documental · 271
 Valor intangible · 257
 vídeo · *Véase* Imagen en movimiento
 videoclip · *Véase* Imagen en movimiento
 Vigilancia tecnológica · 110, 145, 147, 148, 149, 150, 197, 302, 446, 460, 469

W

WCM · 182, 183, 298, 325, 326, 332, 363, 364, 385, 393, 474

VII. 4.5 Índice onomástico

En este caso, se incluyen los principales nombres propios de profesionales, investigadores, medios de comunicación, empresas periodísticas, organizaciones y herramientas tecnológicas a los que se hace referencia a lo largo del texto.

A

ABC · 257, 311
 ABC Punto Radio · 311
 Accenture · 284, 285, 291, 300, 307, 440, 463
 AENOR · 120, 140, 197, 460
 AFP · 353
 Afuera, Ángeles · 18, 39, 240, 241, 250, 252, 258, 272, 274, 275, 471, 479
 AFYVE · 320
 Aguirre, Joaquín María · 81
 AIMC · 50, 51, 73, 280, 307, 336, 373, 460, 461
 Akamai · 326, 333, 387
 Álbiz Sánchez, Miguel Ángel · 473
 Alfonso Noguerón, Lola · 39, 73, 457
 Al-Hawamdeh, Suliman · 192, 197, 456
 Alonso, Israel · 341
 Amarilla Iglesias, Raquel · 194, 197, 457
 Andreu, Rafael · 158, 159, 165, 167, 168, 197, 457
 Antena 3 · 282, 284, 285, 289, 300, 307, 311, 380, 437, 463, 473
 ARCA · 19, 64, 341, 342, 343, 345, 346, 347, 349, 351, 352, 353, 358, 359, 360, 361, 362, 368, 385, 411, 440, 472, 480, 492
 ASIS (American Society for Information Science) · 128
 Atos Consulting · 246
 Atresmedia Radio · 7, 281, 282, 289, 291, 292, 293, 295, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 311, 379, 380, 384, 411, 436, 439, 464, 491
 Ayala, Alicia · 18, 328, 329, 474, 479

B

Badillo, Ángel · 34, 73, 454, 469
 Barceló Llauger, María · 17, 144, 145, 154, 166, 170, 171, 176, 183, 194, 197, 415, 430, 432, 451, 478
 BASYS · 241
 Bell, Daniel · 132, 133, 140, 143, 145, 197, 451
 Berganza Conde, María Rosa · 31, 44, 48, 50, 51, 73, 74, 451, 454, 455, 456
 Bergés Saura, Laura · 98
 Bernal de los Reyes, María del Carmen · 318, 474
 Blázquez Ochando, Manuel · 121, 122, 139, 140, 463, 476
 BOE · 337, 373, 461
 Borko, Harold · 123, 129
 Bourdieu, Pierre · 146, 197, 451
 Buceta Facorro, Luis · 79, 80, 81, 87, 454
 Bueno Campos, Eduardo · 92, 112, 197, 451, 461, 466

Bustamante, Enrique · 112, 451, 455
 Bustelo Ruesta, Carlota · 26, 28, 29, 73, 192, 193, 197, 451, 457, 461

C

Cadena 100 · 312, 316, 407
Cadena Dial · 240, 251
 Cadena SER · 240, 241, 243, 249, 256, 259, 266, 454, 471
 Caldera Serrano, Jorge · 41, 73, 457, 465
 Camelo Ordaz, Carmen · 154, 197, 457
 Canals, Agustí · 157, 158, 197, 462, 468
 Caridad Sebastián, Mercedes · 41, 73, 74, 199, 216, 233, 451, 455, 456
 Carrillo-Durán, María Victoria · 23
 Castaño Igual, Francisco · 291, 292, 293, 305, 473
 Castells Oliván, Manuel · 80, 87, 132, 140, 451, 465
 Catalunya Radio · 40, 224
 Cebrián Herreros, Mariano · 202, 216, 393, 403, 451, 465
 Cela, Julia · 132, 140, 455
 Cires · 333, 387
 Comisión Europea · 82, 83, 87, 461
 COPE · 17, 18, 19, 39, 45, 47, 51, 59, 63, 64, 293, 309, 310, 311, 312, 313, 315, 318, 320, 321, 322, 323, 325, 326, 327, 328, 329, 336, 340, 375, 378, 381, 383, 385, 386, 387, 388, 389, 390, 391, 396, 397, 400, 407, 411, 435, 437, 439, 440, 441, 442, 445, 456, 464, 474, 478, 479, 480, 491, 492
 Cornella, Alfons · 117, 140, 451
 Costi, Fernando · 284, 307, 463
 Cox, Andrew · 195, 197, 457
 Cruz Gómez, Estefanía de la · 199, 459
 Cruz Mundet, José Ramón · 127, 140, 451
 Currás, Emilia · 135, 136, 140, 218, 233, 451, 457

D

Davenport, Thomas H. · 38, 74, 160, 161, 162, 171, 173, 174, 177, 191, 197, 430, 432, 451
 Desantes Guanter, José María · 138, 140, 452
 Divercisa S.A. · 281
 Documentación Corporativa (Prisa Radio) · 16, 18, 19, 39, 61, 241, 244, 247, 249, 250, 251, 252, 253, 257, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 269, 270, 272, 273, 274, 275, 276, 384, 391, 411, 443, 471, 477, 479, 480, 491
 DOKUMENTOR · 241
 Dominick, Joseph R. · 43, 45, 46, 76, 454

E

EFE · 317, 330, 353
 EGM · 50, 51, 237, 239, 280, 307, 311, 336, 340, 373, 423, 460
 El País · 228, 241, 257, 263
 Enciclomedia · 19, 241, 242, 243, 244, 245, 247, 250, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 270, 271, 275, 280, 379, 385, 397, 439, 464, 471, 480, 490, 491
 Escobar Bentué, Jesús · 198, 452
 Etzel, Michael J. · 100, 113, 453
 Europa FM · 281, 287, 291, 293, 295

F

Farias Batlle, Pedro · 90, 91, 95, 203, 216, 220, 452
 Farias García, Pedro · 90, 91, 95, 203, 216, 220, 452
 Fayol, Henri · 98, 113, 454
 Fernández Sande, Manuel Ángel · 33, 40, 74, 91, 92, 95, 100, 109, 112, 233, 416, 427, 432, 455, 462, 465, 466
 Franquet, Rosa · 104, 112, 297, 455, 458, 462, 469
 Fuentes i Pujol, María Eulalia · 452
 Fundación Antena 3 · 289
 Fundación Radio Popular · 323

G

Galindo Cáceres, Jesús · 46, 74, 452
 Gallego Pérez, José Ignacio · 102
 Gallego Pérez, Juan Ignacio · 23, 40, 41, 73, 74, 95, 102, 105, 112, 198, 222, 233, 324, 432, 452, 454, 455, 462
 García Galera, María del Carmen · 44, 48, 50, 51, 73, 74, 451, 454, 455, 456
 García Lastra, José María · 24, 40, 74, 247, 416, 419, 425, 432, 455, 471
 García-Alonso, Pedro · 33, 75, 89, 90, 95, 453, 465
 García-Avilés, Jose Alberto · 223, 233, 458
 García-Lastra, José María · 243
 Garrido, Piedad · 17, 151, 181, 183, 184, 185, 186, 189, 191, 200, 456, 478
 Gauchi Riso, Verónica · 127, 140, 159, 163, 178, 193, 198, 458
 Giddens, Anthony · 80, 87, 452
 Grant, Robert · 155, 165, 168, 200, 460, 467
 Grupo Unión Radio · 240, 245, 246, 247, 254, 255

H

Harddata · 317, 323, 326, 331
 Hsiangchu Lai · 157, 198, 458
 Huffington Post · 231

I

IASA · 356, 370, 380, 390
 IBM · 341, 361

Ichijo, Kazuo · 171, 172, 198, 452
 IFLA · 356, 370, 380, 390
 Iglesias, Francisco · 102, 415
 Indra · 284
 Infoadex · 108, 112, 461
 Izquierdo Arroyo, José María · 120, 137, 141, 453, 465

J

Jenkins, Henry · 105, 112, 189, 392, 403, 452
 Jiménez, Àngels · 41, 74, 208, 216, 311, 458, 467
 Johansson, J. K. · 152, 199, 459

K

Kerlinger, Fred N. · 43, 74, 452
 Khan, Waheed · 132, 141, 403, 461
 Knosys · 313, 316, 318, 319, 320, 322, 323, 325, 326, 332, 333, 335, 385, 387, 390, 440, 464
 Kobitz, Josef · 123
 Kotler, Philip · 100, 112, 452
 Krogh, Georg von · 171, 172, 198, 452

L

La Fontaine, Henry · 36, 120
 Lodolini, Elio · 127, 140, 458
 Loosjes, Theodor P. · 121, 122, 140, 452
 López Sánchez, Paloma · 195, 198, 462
 López Vidales, Nereida · 36, 40, 74, 75, 103, 112, 113, 141, 201, 216, 220, 221, 223, 228, 233, 403, 453, 455, 456, 458
 López Yepes, José · 17, 41, 74, 122, 123, 124, 128, 129, 130, 132, 135, 136, 137, 138, 141, 452, 458, 467, 478
 Los 40 Principales · 240, 251
 Lucas Marín, Antonio · 133, 141, 452

M

M-80 Radio · 240
 Marques de Moura Gomes Viana, Paula María · 41, 74, 462
 Marta Lazo, Carmen · 40, 75, 343, 373, 458
 Martín Pérez, Luis · 474
 Martín Pérez, Luis · 474
 Masip-Masip, Pere · 223, 233, 458
 Masuda, Yoneji · 132, 141, 198, 453
 Mateo Pérez, Rosario de · 98
 Máxima FM · 240, 251
 Mazón, Enrique · 164, 198, 394, 395, 403, 458
 Meana Alonso, Sonsoles · 356, 462
 Mediapro · 284
 MegaStar · 312, 316
 MegaStar FM · 312, 316
 Middleton, Michael · 184, 194, 198, 459
 Miguel Pascual, Roberto de · 44
 Mintzberg, Henry · 381, 403, 453
 MISTRAL · 341

Moles, Abraham · 123
Mooers, Calvin · 123, 127
Moreiro González, José Antonio · 136, 141, 198, 199, 200, 205, 216, 224, 233, 453, 454, 455, 456, 466

N

Navas Lopez, José Emilio · 38, 153, 155, 199, 459, 468
Negredo, Samuel · 203, 216, 453
Nieto Tamargo, Alfonso · 102, 112, 415, 432, 453
Nonaka, Ikujiro · 17, 152, 157, 164, 165, 166, 167, 169, 171, 172, 192, 195, 198, 199, 452, 453, 459, 468, 478
Normann, Richard · 200, 454, 466
Núñez Paula, Israel · 146, 147, 148, 149, 151, 154, 160, 161, 162, 165, 167, 169, 199, 459
Nuño Moral, María Victoria · 205
Nuño-Moral, María Victoria · 23, 39, 73, 205, 216, 336, 453, 454, 456, 457, 468

O

O'Relley, Tim · 113, 462
Ona Catalana · 240
ONCE · 281
ONTSI · 16, 83, 85, 87, 461, 477
Ortiz de Urbina Criado, Marta · 38, 153, 155, 199, 459, 468
Ortiz Sobrino, Miguel Ángel · 35, 40, 74, 75, 103, 112, 113, 126, 141, 216, 220, 221, 222, 223, 228, 229, 233, 343, 373, 401, 403, 453, 455, 456, 458
Osuna Alarcón, María Rosario · 182, 199, 459
Otero Carvajal, Luis Enrique · 80, 87, 462
Otlet, Paul · 36, 120, 121, 141, 218, 453

P

Paloo · 326, 331, 332, 335, 385, 397, 440
Pastor, José · 230, 233, 459
Peinado Miguel, Fernando · 33, 35, 74, 75, 91, 92, 95, 100, 109, 112, 378, 403, 416, 427, 432, 455, 456, 466
Peña Pérez Alaejos, María · 34, 73, 454
Pérez Carabias, Mónica · 18, 347, 365, 368, 472, 479
Pérez-Montoro, Mario · 158, 165, 167, 178
Pinheiro, Luis · 362, 363, 369, 472
Pinto Molina, María · 135
Piqué, Antoni Maria · 203, 216, 453
Población Bernardo, José Ignacio · 33, 75, 89, 90, 95, 453
Price · 122
Price, Derek J. de Solla · 122
PricewaterhouseCoopers · 38, 75, 176, 464
Prieto, Laura · 40, 75, 205, 206, 216, 459, 462
Prisa Radio · 16, 18, 39, 40, 61, 239, 240, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 259, 260, 261, 262, 265, 269, 270, 271, 272, 275, 276, 278, 279, 280, 379, 384, 386, 411, 421, 436, 439, 440, 443, 446, 463, 464, 471, 472, 477, 479, 490

Prusak, Laurence · 38, 74, 160, 161, 162, 171, 173, 174, 177, 191, 197, 430, 432, 451

R

Radio 3 · 40, 74, 75, 112, 113, 141, 216, 233, 339, 403, 453, 455, 456
Radio 4 · 340
Radio 5 · 340
Radio Cadena Española · 340
Radio Clásica · 206, 339, 344, 350, 354
Radio Exterior de España · 340
Radio Nacional de España · 40, 75, 240, 337, 340, 343, 373, 374, 458, 464, 492
Radio Popular · 18, 309, 310, 313, 314, 316, 317, 319, 323, 328, 329, 334, 381, 385, 389, 425, 436, 479, 491
Radiolé · 240
Redacta · 244, 250, 263, 379, 471, 490
Reuters · 317, 353
Ribes Guàrdia, Francesc Xavier · 40, 75, 462
Ripoll Mont, Silvia · 225, 233, 462
RNE · 7, 17, 18, 19, 45, 47, 51, 62, 64, 205, 269, 327, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 373, 374, 375, 378, 380, 383, 384, 386, 388, 389, 391, 396, 400, 407, 411, 435, 436, 439, 440, 441, 443, 444, 463, 464, 472, 478, 479, 480, 492, 493, 503
Robbins, Stephen P · 97, 113, 453
Robertson, James · 181, 182, 183, 185, 186, 187, 199, 464
Rock FM · 312, 316
Rodero Antón, Emma · 110, 113, 459
Rodríguez Barba, María Dolores · 25, 33, 35, 40, 74, 75, 92, 93, 95, 378, 403, 456, 463, 466
Rodríguez Mateos, David · 16, 18, 191, 199, 208, 209, 210, 212, 216, 225, 226, 227, 233, 424, 456, 466, 477, 479
Rodríguez Pallares, Miriam · 74, 435, 458, 463
Rodríguez Pi, Luis · 61, 472
Rogers, Evertt · 102
RTL · 241
RTVE · 17, 19, 51, 73, 74, 95, 112, 337, 338, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 347, 349, 352, 353, 354, 356, 358, 359, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 368, 369, 371, 373, 374, 380, 381, 385, 391, 395, 397, 400, 432, 436, 440, 443, 452, 454, 455, 461, 462, 463, 464, 470, 472, 478, 480, 492
RTVE.es · 19, 337, 363, 364, 369, 470, 472, 480

S

Sabater Casals, Marta · 98
Sagredo Fernández, Félix · 120, 135, 136, 137, 141, 453
Salaverría, Ramón · 105, 106, 107, 113, 203, 216, 228, 229, 230, 234, 453, 459, 469
Salmon, Christian · 100, 101, 113, 453
Sánchez Redondo, María Isabel · 336, 456

Sánchez, Maribel · 39, 41, 74, 135, 195, 198, 309,
310, 311, 315, 316, 318, 323, 330, 336, 456, 458,
462, 467, 468, 471, 473, 474, 476
Sellas Güell, Toni · 75, 463
SER · 7, 16, 17, 18, 19, 45, 47, 51, 59, 61, 63, 239,
240, 241, 242, 243, 245, 246, 249, 255, 259, 266,
269, 270, 273, 274, 275, 278, 279, 280, 311, 327,
340, 375, 378, 379, 383, 384, 388, 389, 391, 396,
397, 400, 411, 435, 437, 440, 441, 442, 454, 463,
471, 472, 476, 477, 478, 479, 480, 490, 492
SETI S.L. · 269
Shannon, Claude E. · 16, 123, 124, 125, 126, 141,
349, 453, 477
Sieber, Sandra · 158, 159, 165, 167, 168, 197, 457
Sierra Bravo, Restituto · 43, 46, 48, 75, 453
SIRTEX · 341, 361, 373, 463
Smith, Adam · 89
Soto Vidal, Miguel Ángel · 143, 152, 154, 155, 199,
462
Spender, J. C. · 165, 168, 200, 460
Stake, Robert E. · 44, 46, 75, 453
Stanton, William J. · 100, 113, 453
Streaming · 103, 223, 364

T

Takeuchi, Hirotaka · 17, 157, 164, 165, 166, 167,
192, 195, 199, 453, 478
Tallón García, José · 32, 76, 90, 95, 454
Taylor F. W. · 98
Taylor, Frederick Winslow · 98, 113, 123, 128, 129,
454
Telefónica · 281, 282, 283, 326, 329
Tellechea, José Manuel · 472
Tolosa Robledo, Luisa · 225, 233, 462
Touraine, Alain · 132, 133, 141, 143, 200, 454
Tramullas, Jesús · 17, 151, 181, 183, 184, 185, 186,
189, 191, 198, 199, 200, 454, 455, 456, 466, 470,
478

Tsai-Hsin Chu · 157, 198, 458
Turu Llimós, Ester · 473
TVE · 206, 241, 343, 344, 345, 347, 350, 352, 356,
462

U

UER · 339, 350, 351
UNE · 120, 140, 150, 197, 460
UNESCO · 132, 141, 380, 403, 461
Unión Europea · 83
Unión Radio · 239, 240, 280, 464
Uniprex · 62, 281, 282, 285, 301, 437, 473

V

Valles Martínez, Miguel · 44, 47, 58, 64, 76, 454
Ventín Pereira, José Augusto · 75, 89, 95, 454, 463
Viedma Martí, José María · 153, 200, 460
Vivar Zurita, Hipólito · 219, 234, 460, 469
Vocento · 99, 311

W

Wacquant, Loïc · 146, 197, 451
Walker, Bruce J. · 100, 113, 453
Weaver, Warren · 123, 124, 125, 126, 141, 349, 453
Wikstrom, Solveig · 200, 454, 466
Wilson, Tom · 195, 200, 460
Wimmer, Roger G. · 43, 45, 46, 48, 49, 76, 454

Y

Yeadon, Jane · 195, 197, 457

VII. 4.6 Índice de contenidos

Indexación de gráficos, tablas e imágenes.	16
Índice de gráficos	16
Índice de tablas	17
Índice de imágenes	19
Capítulo 1. Introducción, objeto de estudio, marco teórico y delimitación metodológica	21
1.1 Presentación general	22
1.2 Definición del objeto de estudio.	25
1.3 Objetivos de la investigación	28
1.4 Hipótesis del trabajo	30
1.5 Marco teórico y situacional	32
1.6 Metodología de la investigación	42
1.7 Justificación y descripción de las unidades de análisis	49
1.8 Descripción de las fuentes utilizadas	58
1.8.1 Entrevistas en profundidad	58
1.8.2 Observación directa	63
1.8.3 Clasificación de las fuentes de información y herramientas bibliográficas	64
1.9 Estructura del trabajo	67
1.10 Esquema de la investigación en base a la metodología aplicada	72
1.11 Referencias citadas. Capítulo 1.	73
BLOQUE I: Fundamentos contextuales y marco empresarial: el sector radiofónico en la era tecnológica	77
Capítulo 2: Panorámica actual: la sociedad de la información y la comunicación	79
2.1 Revolución tecnológica: de la era industrial a la era digital	79
2.2 Adaptación a la Sociedad de la Información y la Comunicación en España.	81
2.3 Referencias citadas. Capítulo 2.	87
Capítulo 3: Fundamentos teóricos: empresa informativa y empresa de radiodifusión	89
3.1 Concepto de empresa	89
3.2 La empresa informativa de radiodifusión	90
3.3 La empresa informativa como sistema.	92
3.4 Referencias citadas. Capítulo 3.	95
Capítulo 4: Organización, funciones y gestión en la empresa informativa de radiodifusión	97
4.1 Estructura organizativa de la empresa radiofónica	97
4.2 Funciones de la empresa radiofónica	99
4.2.1. Función de Marketing: comercialización y valor de marca	99
4.2.2 Función de Producción: adaptación tecnológica, convergencia digital y distribución multiformato	101
4.2.3 Función Financiera: audiencia y anunciantes	108
4.2.4 Investigación o vigilancia organizacional	109
4.3 Referencias citadas. Capítulo 4.	112
BLOQUE II: Marco específico: gestión de los contenidos y del conocimiento como activos intangibles en la empresa radiofónica. Perfil profesional y prácticas documentales.	115
Capítulo 5. Conceptualización teórica: la documentación informativa como origen de la gestión de contenidos y del conocimiento	119

5.1 Evolución histórica de la documentación	120
5.1.1 De la era preinformativa a la era informativa	121
5.1.2 Resurgimiento tras el impasse de la II Guerra Mundial. De la teoría a la tecnología y al bien de consumo: precedente de la gestión de contenidos (Años '80 - Siglo XXI)	123
5.1.2.1 Aplicación de la lógica-matemática a la tecnología de la comunicación.	124
5.1.2.2 Las Escuelas teóricas; Information Science, Retrieval Information	126
5.1.2.3 De la Sociedad Post-Industrial, a la Sociedad de la Información y la Comunicación	132
5.2 Desarrollo documental en el contexto español.	134
5.3 Referencias citadas. Capítulo 5.	140
Capítulo 6. Activos intangibles y ventaja competitiva. La gestión del conocimiento y la gestión de contenidos en la política estratégica empresarial.	143
6.1. Cambios en el organigrama empresarial: el capital intelectual como clave estratégica	145
6.2 Gestión del conocimiento	153
6.2.1 Teoría del Conocimiento	154
6.2.2 Concepto de gestión del conocimiento	156
6.2.3 Datos, Información y Conocimiento	160
6.2.4 Tipos de conocimiento	164
6.2.5 La gestión del conocimiento en la organización empresarial de un medio de comunicación	170
6.2.6 Prácticas en el proceso de la gestión del conocimiento	171
6.2.7 Tecnologías para la gestión del conocimiento	174
6.3 Gestión de contenidos	178
6.3.2 Sistemas de Gestión de Contenidos o Content Management System (CMS)	185
6.3.2.1 Clasificación, presentaciones e implantación de un CMS	187
6.4 Relación entre gestión del conocimiento y gestión de contenidos	192
6.5 Referencias citadas. Capítulo 6.	197
Capítulo 7. La gestión del capital intelectual en el contexto radiofónico: contenidos y conocimiento	201
7.1 La gestión de contenidos en el sector radiofónico	202
7.2 Documentación radiofónica	204
7.2.1 Fondos documentales en radio	204
7.3. Tecnologías para la gestión de contenidos audiovisuales: DAM y MAM	206
7.4 Modelo de trabajo de un CMS aplicado al sector radiofónico	210
7.5 Posicionamiento Organizacional	213
7.6 La gestión del conocimiento en el sector radiofónico	214
7.7 Referencias citadas. Capítulo 7.	216
Capítulo 8. Cuestiones sobre el perfil profesional	217
8.1 Evolución del profesional de la información	217
8.2 Perfil profesional en el sector radiofónico, el profesional de la información.	220
8.3 La digitalización como punto de inflexión en la práctica de la Gestión de Contenidos	222
8.4 Competencias del nuevo profesional de la gestión de contenidos	228
8.5 Proyección de futuro del gestor de contenidos	230
8.6 Referencias citadas. Capítulo 8.	233
BLOQUE III: La gestión de contenidos y del conocimiento como clave estratégica: estudio de caso de las cuatro marcas radiofónicas generalistas más populares en España	235
Capítulo 9. La Cadena SER - Grupo Prisa Radio	239
9.1 Plano descriptivo	239
9.1.1 Introducción	239
9.1.2 El servicio documental	240
9.1.3 Desarrollo tecnológico y actual gestor de contenidos	242
9.1.3.1. Sistema Local y Sistema en Cadena: Redacta y Enciclomedia	244

9.1.3.2. Cambio estructural, técnico y funcional hacia un modelo de gestión de contenidos centralizado	245
9.2 Plano organizativo	248
9.2.1 Organigrama departamental	248
9.2.1.1 Perfil de usuario: acceso y modificación de contenidos	252
9.2.1.2 Despliegue del proyecto: ampliación de la red de trabajo y actual radiografía de Enciclomedia	254
9.3. Plano funcional: flujo de trabajo documental	257
9.3.1 Fondos documentales y bases de datos: canales de entrada y salida	257
9.3.2 Proceso documental	260
9.3.2.1 Selección, Catalogación y Análisis Documental	261
9.3.2.2 Recuperación de los contenidos	265
9.3.3 Revolución tecnológica y nuevos retos documentales: la radio online.	269
9.4 Plano empresarial	272
9.4.1 Gestión de contenidos y su vinculación con las variables internas de la empresa: producción, marketing y financiación	272
9.4.2 Control y uso del Departamento de Documentación Corporativa	273
9.4.3 Recursos Humanos: Perfil Profesional	274
9.4.4 Actividad estratégica: gestión de contenidos y gestión del conocimiento	276
9.5 Referencias citadas. Capítulo 9.	280
Capítulo 10. Onda Cero- Atresmedia Radio	281
10.1 Plano descriptivo	281
10.1.1 Introducción	281
10.1.2 El servicio documental	283
10.1.3 Desarrollo tecnológico y actual gestor de contenidos	285
10.2 Plano organizativo	289
10.2.1 Organigrama departamental	289
10.2.1.1 Perfil de usuario: acceso y modificación de contenidos	290
10.3 Plano funcional: flujo de trabajo documental	291
10.3.1 Fondos documentales: canales de entrada y salida	291
10.3.2 Las bases de datos	292
10.3.3 Proceso documental	293
10.3.3.1 Selección, Catalogación, Análisis Documental y Archivo	293
10.3.3.2 Recuperación de los contenidos	296
10.3.4 Revolución tecnológica y nuevos retos documentales: la radio online	297
10.4 Plano empresarial	299
10.4.1 Gestión de contenidos y su vinculación con las variables internas de la empresa: producción, marketing y financiación	299
10.4.2 Control y uso de los fondos de Onda Cero.	300
10.4.3 Recursos Humanos: Perfil Profesional	301
10.4.4 Actividad estratégica: gestión de contenidos y gestión del conocimiento	302
10.5 Referencias citadas. Capítulo 10.	307
Capítulo 11 Cadena de Ondas Populares Españolas (COPE) – Radio Popular S.A.	309
11.1 Plano descriptivo	309
11.1.1 Introducción	309
11.1.2 El servicio documental	312
11.1.3 Desarrollo tecnológico y actual gestor de contenidos de la COPE	313
11.2 Plano organizativo	314
11.2.1 Organigrama departamental	314
11.2.1.1 Perfil de usuario: acceso y modificación de contenidos	315
11.3 Plano funcional: flujo de trabajo documental	315
11.3.1 Fondos documentales: canales de entrada y salida	315
11.3.2 Las Bases de Datos	318
11.3.3 Proceso documental	319
11.3.3.1 Selección, Catalogación, Análisis Documental y Archivo	319

11.3.3.2 Recuperación de contenidos	323
11.3.4 Revolución tecnológica y nuevos retos documentales: la radio online	324
11.4 Plano empresarial	327
11.4.1 Gestión de contenidos y su vinculación con las variables internas de la empresa: producción, marketing y comercialización.	327
11.4.2 Control y uso del Departamento de Documentación	328
11.4.3 Recursos Humanos: Perfil Profesional	328
11.4.4 Actividad estratégica: gestión de contenidos y gestión del conocimiento	331
11.5 Referencias citadas. Capítulo 11.	336
Capítulo 12. Radio Nacional de España (RNE)- RTVE	337
12.1 Plano descriptivo	337
12.1.1 Introducción	337
12.1.2 El servicio documental	340
12.1.3 Desarrollo tecnológico y actual gestor de contenidos	341
12.2 Plano organizativo	343
12.2.1 Organigrama departamental	343
12.2.1.1 Perfil de usuario: acceso y modificación de contenidos	346
12.2.1.2 Despliegue del proyecto: ampliación de la red de trabajo y radiografía de ARCA	347
12.3 Plano funcional: flujo de trabajo documental	348
12.3.1 Fondos documentales: canales de entrada y salida	348
12.3.2 Las bases de datos	353
12.3.3 Proceso documental	354
12.3.3.1 Selección, Catalogación, Análisis Documental y Archivo	354
12.3.3.2 Recuperación de los contenidos	358
12.3.4 Revolución tecnológica y nuevos retos documentales: la radio online	361
12.4 Plano empresarial	364
12.4.1 Gestión de contenidos y su vinculación con las variables internas de la empresa: producción, marketing y financiación	364
12.4.2 Control y uso de la Subdirección de Fondos Documentales de RNE	365
12.4.3 Recursos Humanos: Perfil Profesional	366
12.4.4 Actividad estratégica: gestión de contenidos y gestión del conocimiento	368
12.5 Referencias citadas. Capítulo 12.	373
BLOQUE IV: Valoración crítica y clasificación de los modelos de gestión de contenidos y del conocimiento en SER, Onda Cero, COPE y RNE.	375
Capítulo 13. Análisis crítico de los estudios de caso	362
13.1 Análisis crítico: perspectiva funcional/operativa	377
13.1.1 Modelos de gestión de contenidos en el contexto radiofónico español: planos descriptivo y organizativo	377
13.1.1.1 Servicios y herramientas de gestión de contenidos	379
13.1.1.2. Modelo organizativo y organigrama departamental	381
13.1.1.3 Plantilla	383
13.1.2 Aplicación práctica: plano funcional	386
13.1.2.1 Prestaciones del CMS	386
13.1.2.2 Tratamiento documental: edición, acceso y almacenamiento	388
13.1.2.2 Publicación de contenidos	391
13.1.3 Vinculación del modelo de gestión de contenidos y la línea de negocio online	392
13.2. Análisis crítico: perspectiva estratégica	394
13.2.1 Ausencia de modelos estratégicos de gestión de contenidos y del conocimiento	395
13.3 Análisis crítico: perfil profesional	398
13.4 Referencias citadas. Capítulo 13.	403
Capítulo 14. Clasificación de los modelos de gestión de contenidos y del conocimiento.	405
BLOQUE V: Propuesta conceptual de un modelo de gestión de contenidos y del conocimiento para la industria de la comunicación radiofónica.	413

Capítulo 15. Claves para la gestión de activos intangible en el contexto radiofónico: contenidos y conocimiento.	419
15.1 Claves de un modelo de gestión de contenidos radiofónico	419
15.1.1 Perfil de acceso	422
15.1.2 Perfil profesional	423
15.1.3 Documentación susceptible de gestión documental	425
15.1.3.1. Fin específico de informar. Producción mediática:	426
15.1.3.2 Fin general de obtener beneficios económicos. Perspectiva empresarial:	427
15.2 Claves de un modelo de gestión del conocimiento radiofónico	428
15.2.1. Objetivos y estrategia de actuación	428
15.3 Referencias citadas. Capítulo 15.	432
BLOQUE VI: Reflexiones finales	433
VI.1 Conclusiones	435
VI.2 Perspectivas de futuro	445
VI.3 Nuevas líneas de investigación	447
BLOQUE VII: Bibliografía, fuentes de información e indexación de contenidos	449
VII.1 Referencias bibliográficas citadas en el texto	451
VII.1.1 Monografías	451
VII.1.2 Contribuciones en monografías	454
VII.1.3 Artículos en publicaciones periódicas científicas y electrónicas	456
VII.1.4 Normas, estudios, informes y leyes	460
VII.1.5 Comunicaciones, ponencias en congresos, seminarios y jornadas científicas.	461
VII.1.6 Tesis doctorales, Trabajos Fin de Máster, DEA.	462
VII.1.7 Recursos online y documentación interna.	463
VII.1.8 Bases de datos	464
VII.2 Referencias bibliográficas consultadas	465
VII.2.1 Monografías	465
VII.2.2 Artículos en publicaciones periódicas científicas y electrónicas	466
VII.2.3 Normas, estudios e informes	469
VII.2.4 Comunicaciones, ponencias en congresos, seminarios y jornadas científicas.	469
VII.2.5 Tesis doctorales, Trabajos Fin de Máster, DEA.	470
VII.2.6 Recursos online y documentación interna.	470
VII. 3 Fuentes personales	471
VII. 3. 1 Fuentes personales en profundidad y responsables de las marcas radiofónicas	471
VII. 3. 2 Otras fuentes personales	476
VII. 4 Indexación de contenidos	477
VII.4.1 Índice de gráficos	477
VII. 4.2 Índice de tablas	478
VII. 4.3 Índice de imágenes	480
VII. 4.4 Índice conceptual	480
VII. 4.5 Índice onomástico	483
VII. 4.6 Índice de contenidos	487
Anexo I: Modelo de encuesta online a expertos	492
Anexo II: Ejemplos y normas de la descripción de fondos de RNE	501
Anexo II.I Normas de cumplimentación de las bases de datos de palabra	501
Anexo II.II Normas de cumplimentación de las bases de datos de música	507
Anexo II.III Imagen y referencia de un archivo de prensa	514
Anexo II.IV Referencia de un archivo de agencia de noticias	517
Anexo II.V Referencia de un archivo de biblioteca	518

Anexo I: Modelo de encuesta online a expertos

EXPERTOS. La gestión de contenidos en los medios de comunicación radiofónicos en España

1. ¿Qué es esto?

La siguiente encuesta forma parte del proceso de investigación doctoral "La gestión de contenidos en los medios de comunicación radiofónicos en España", adscrita al Departamento de Periodismo IV de la Universidad Complutense de Madrid.

El objetivo de este proyecto es evaluar la situación real que perfila los servicios de documentación radiofónica en nuestro país desde una perspectiva funcional y estratégica. Para ello es fundamental contar con el punto de vista de expertos, documentalistas y usuarios del servicio ofertado con el fin de conocer la visión de todos los protagonistas activos en el proceso documental.

Se garantiza anonimato en lo que respecta al cuestionario, justo bajo estas líneas se solicitan datos estadísticos y, al tiempo, nombre y apellidos, pero se trata solamente de una cuestión de seguridad para facilitar el contacto de haber cualquier problema. Los datos personales no se harán públicos en ningún caso.

Agradezco a título personal su colaboración de antemano.

1. Empresa

2. Apellidos, Nombre

3. Edad

- ☐ menor de 20
- ☐ 20-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ mayor de 50

4. Sexo

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

5. Titulación

6. Años en el cargo

- ☐ 0-5
- ☐ 5-10
- ☐ 10-15
- ☐ 15-20
- ☐ 20-25
- ☐ más de 25

EXPERTOS. La gestión de contenidos en los medios de comunicación radiofónicos en España

2. Plano descriptivo

7. ¿Además de gestionar contenidos de valor mediático (activo o potencial), se gestionan también contenidos administrativos?

- ☐ Sí
- ☐ No

8. ¿Crees que el departamento es sobradamente conocido por las demás secciones de la empresa?

- ☐ Sí
- ☐ No

9. ¿Las tareas relacionadas con la interactividad con el usuario, fomentadas por el boom de las redes sociales, corren por cuenta de este departamento?

- ☐ Sí
- ☐ No, son competencia de otro equipo
- ☐ No, no se gestionan documentalmente las aportaciones de los usuarios

[<< Anterior](#) [Siguiente >>](#)

EXPERTOS. La gestión de contenidos en los medios de comunicación radiofónicos en España

3. Plano funcional

Vamos a describir el funcionamiento del departamento de documentación...

10. ¿Qué figura o figuras deciden los contenidos que pasan a formar parte de las bases de datos ? (se puede marcar más de una opción)

- ☐ Jefe del departamento de documentación
- ☐ Redactores
- ☐ Jefes de sección
- ☐ Jefes de redacción
- ☐ Editor de la pieza
- ☐ Comisión de selección
- ☐ Otro (por favor, especifique)

11. ¿Qué sistemas de clasificación se utilizan? (se puede marcar más de una opción)

- ☐ Tesauro
- ☐ Folksonomía
- ☐ Taxonomía
- ☐ Ontología
- ☐ Listado de autores (controles de autoridades personales)
- ☐ Otros (por favor, especifique)

12. ¿Se realizan análisis o seguimientos del servicio prestado en cuanto alguno de los siguientes aspectos? (señala cuantas respuestas sean pertinentes)

- ☐ Satisfacción de los usuarios
- ☐ Necesidades de los usuarios
- ☐ Número de peticiones por usuario
- ☐ Número de peticiones por sección/programa
- ☐ Formato de la información solicitada
- ☐ Otro (por favor, especifique)

13. ¿Se saca partido económico a los servicios de gestión de contenidos a través de publicaciones añadidas al productor diario (libros, folletos, CD´s...)?

- ☐ Sí
- ☐ No

EXPERTOS. La gestión de contenidos en los medios de comunicación radiofónicos en España

4. Plano organizativo

15. ¿Cuántas personas forman la plantilla del departamento?

- ☐ 1-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-15
- ☐ más de 15

16. ¿En qué grupo se incluiría la edad media de la plantilla del departamento?

- ☐ 20-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51-60

[<< Anterior](#) [Siguiente >>](#)

EXPERTOS. La gestión de contenidos en los medios de comunicación radiofónicos en España

5. Plano empresarial

En relación al ámbito externo e interno de la empresa

17. ¿Con qué frecuencia consideras que se hace uso en antena de los servicios del departamento?

- ☐ Diariamente
- ☐ Semanalmente
- ☐ Quincenalmente
- ☐ Mensualmente
- ☐ Anualmente

18. ¿Crees que los servicios del departamento reciben más peticiones de los programas temáticos (música, economía...) o de los informativos convencionales?

- ☐ Programas temáticos
- ☐ Programas informativos convencionales
- ☐ Ambas tipologías por igual
- ☐ Otro (por favor, especifique...)

19. ¿Crees que se le dá realmente valor a los contenidos (valor intangible) tratados documentalmente desde el punto de vista de la empresa?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No, pero debería de ser así

20. ¿Crees que la crisis económica ha tenido incidencia en el desarrollo del departamento de documentación?

- ☐ Sí
- ☐ No

[<< Anterior](#) [Siguiente >>](#)

EXPERTOS. La gestión de contenidos en los medios de comunicación radiofónicos en España

6. Perfil profesional

22. ¿Qué formación se exige para el gestor de contenidos?

- ☐ Documentalistas
- ☐ Periodistas
- ☐ Ambas
- ☐ Otra

23. ¿Crees que el nivel de conocimientos de los solicitantes a obtener un puesto de documentalista es adecuado o no se adapta a las exigencias?

- ☐ Sí, son adecuados, a la rutina se adaptan aquí
- ☐ No, necesitan una dosis de refuerzo al llegar importante
- ☐ Otro (por favor, especifique...)

24. ¿Crees que, cada vez más, los periodistas sustituyen los servicios del departamento por las búsquedas en internet?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Me gustaría matizar...

25. ¿Crees que los redactores/periodistas consideran importante la labor de vuestro departamento?

- ☐ Sí
- ☐ No, creo que no le dan tanta importancia como deberían

26. Valora de 1 a 5 las siguientes habilidades y/o conocimientos que debe poseer un documentalista en un medio informativo radiofónico (donde 1 es lo mínimo y 5 lo máximo)

	1	2	3	4	5
Conocimientos informáticos de programación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento de lenguajes de programación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Edición multimedia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad con las TIC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administración de bases de datos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos de estadística	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de redacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de síntesis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos periodísticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Control de la actualidad informativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Idiomas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[<< Anterior](#) [Siguiente >>](#)

EXPERTOS. La gestión de contenidos en los medios de comunicación radiofónicos en España

7. MUCHÍSIMAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

Has finalizado correctamente el cuestionario. ¡Gracias y buen día!

[<< Anterior](#) [Fin](#)

Anexo II: Ejemplos y normas de la descripción de fondos de RNE

Anexo II.I Normas de cumplimentación de las bases de datos de palabra

NORMAS CUMPLIMENTACION BASES DE AUDIO.

ANEXO 3 : ESTRUCTURA BASE PALABRA

14/04/2011

Explicación al cuadro con la estructura de las bases de datos.

1. ÁREAS.

Función meramente organizativa, para agrupación de campos afines a efectos de trabajo.

2. NÚMERO Y BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMPO.

3. NOMBRE DEL CAMPO.

No se contempla la aplicación del campo para los tipos de media en cuyas columnas no figure el nombre (- - -). Cuando el nombre figura entre corchetes [*campo*], se entiende que no existen datos para migrar de las bases actuales, pero que si los hubiere en el futuro, el campo se podría crear, siempre con las características que se indican.

4. TIPO (DE CAMPO).

- 4.1. NO TERM. No terminal.
- 4.2. ALF. Alfanumérico.
- 4.3. TEX. Textual.
- 4.4. DES. Descriptor.
- 4.5. FEC (nº). Fecha (longitud de la fecha).
- 4.6. HOR. Hora.
- 4.7. BOL. Booleano.

5. OBLIGATORIO. SI/NO

La obligatoriedad que figura se aplicará a nivel de estructura. A nivel de formulario de carga se podrán definir obligatoriedades. Un campo obligatorio a nivel de estructura lo es también forzosamente a nivel de formulario.

6. REPETIBLE. SI/NO

A un campo repetible se le podrá limitar el número de ocurrencias en los formularios de carga. Un campo no repetible no podrá repetirse, en ningún caso, en un formulario.

7. NOMBRE ÍNDICE.

Nombres de los índices en los que se invierte el contenido del campo. Los índices de campos de tipo descriptor (DES) que validen contra tesauro (TES) se podrán invertir, además de por términos (TER), por palabras (PAL) tal como aparece en el cuadro.

8. TIPO INVERSIÓN.

- 8.1. PAL. Palabras.
- 8.2. TER. Términos.
- 8.3. FEC. Fecha.
- 8.4. HOR. Hora.
- 8.5. BOL. Booleano.
- 8.6. NO. No se invierte

9. VALIDACIÓN.

- 9.1. SIS. Genera sistema.
- 9.2. FOR. Formato.
- 9.3. LEX. Léxico breve.
- 9.4. TES. Tesauro.

10. ÍNDICE GLOBAL

Nombres de los índices globales en los que se integran los índices correspondientes.

NORMAS CUMPLIMENTACION BASES DE AUDIO.

ANEXO 3 : ESTRUCTURA BASE PALABRA

14/04/2011

ESTRUCTURA DE LA BASE PALABRA									
ESTRUCTURA COMÚN NÚMERO Y BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMPO		NOMBRE DEL CAMPO	TIPO	OBL	REP	NOMBRES ÍNDICES	TIPO INV	VALIDA- CIÓN	
TÍTULO COLECTIVO: SUBTÍTULO COLECTIVO		TITCOL	TEX	NO	NO	TITCOL	PAL	NO	
TÍTULO COLECTIVO PARALELO		TITCOLP	TEX	NO	NO	TITCOLP	PAL	NO	
TÍTULO: SUBTÍTULO		TITULO	TEX	NO	NO	TITULO	PAL	NO	
TÍTULO PARALELO		TITPAR	TEX	NO	NO	TITPAR	PAL	NO	
BREVE ACLARACIÓN		SUMARIO	TEX	NO	NO	SUMARIO	PAL	NO	
CONTENIDO TEXTUAL		CONT	TEX	NO	NO	CONT	PAL	NO	
DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO		DESCON	NO TERM	NO	SI	NO	NO	NO	
DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	SIGNATURA SOPORTE DESCRITO	SIGCON	ALF	NO	NO	SIGCON	TER	NO	
	MINUTADO	MINUTADO	NO TERM	NO	SI	NO	NO	NO	
	MINUTADO	HORA DE INICIO CONTENIDO DESCRITO	HORAI	HOR	NO	NO	HORAI	HOR	FOR
		HORA DE FIN CONTENIDO DESCRITO	HORAF	HOR	NO	NO	HORAF	HOR	FOR
		CONTENIDO	CON	TEX	NO	NO	CON	PAL	NO
HABLA		HABLA	NO TERM	NO	NO	NO	PAL	NO	
HABLA	TC_IN_S2T	TC_IN_S2T	HOR	NO	NO	NO	NO	NO	
	TC_OUT_S2T	TC_OUT_S2T	HOR	NO	NO	NO	NO	NO	
	TRANSCRIPCIÓN HABLA A TEXTO	S2T	TEX	NO	NO	S2T	PAL	SIS	
NOMBRE DE LA SERIE DE PROGRAMAS		SERPRO	DES	NO	SI	SERPRO SERPROT	TER PAL	TES	
NOMBRE PARALELO DE LA SERIE DE PROGRAMAS		SERPAR	DES	NO	SI	SERPRO SERPROT	TER PAL	TES	
NÚMERO DEL PROGRAMA		NPROG	ALF	NO	NO	NPROG	TER	NO	
NOMBRE COLECCIÓN: SUBCOLECCIÓN		COL	TEX	NO	NO	COL	PAL	NO	
NOMBRE PARALELO COLECCIÓN: SUBCOLECCIÓN PARALELA		COLPAR	TEX	NO	NO	COLPAR	PAL	NO	
NÚMERO DE COLECCIÓN		NCOL	ALF	NO	NO	NO	NO	NO	

NORMAS CUMPLIMENTACION BASES DE AUDIO.

ANEXO 3 : ESTRUCTURA BASE PALABRA

14/04/2011

Explicación al cuadro con la estructura de las bases de datos.

1. ÁREAS.

Función meramente organizativa, para agrupación de campos afines a efectos de trabajo.

2. NÚMERO Y BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMPO.

3. NOMBRE DEL CAMPO.

No se contempla la aplicación del campo para los tipos de media en cuyas columnas no figure el nombre (- - -). Cuando el nombre figura entre corchetes [*campo*], se entiende que no existen datos para migrar de las bases actuales, pero que si los hubiere en el futuro, el campo se podría crear, siempre con las características que se indican.

4. TIPO (DE CAMPO).

- 4.1. NO TERM. No terminal.
- 4.2. ALF. Alfanumérico.
- 4.3. TEX. Textual.
- 4.4. DES. Descriptor.
- 4.5. FEC (nº). Fecha (longitud de la fecha).
- 4.6. HOR. Hora.
- 4.7. BOL. Booleano.

5. OBLIGATORIO). SI/NO

La obligatoriedad que figura se aplicará a nivel de estructura. A nivel de formulario de carga se podrán definir obligatoriedades. Un campo obligatorio a nivel de estructura lo es también forzosamente a nivel de formulario.

6. REPETIBLE). SI/NO

A un campo repetible se le podrá limitar el número de ocurrencias en los formularios de carga. Un campo no repetible no podrá repetirse, en ningún caso, en un formulario.

7. NOMBRE ÍNDICE.

Nombres de los índices en los que se invierte el contenido del campo. Los índices de campos de tipo descriptor (DES) que validen contra tesauro (TES) se podrán invertir, además de por términos (TER), por palabras (PAL) tal como aparece en el cuadro.

8. TIPO INV(ERSIÓN).

- 8.1. PAL. Palabras.
- 8.2. TER. Términos.
- 8.3. FEC. Fecha.
- 8.4. HOR. Hora.
- 8.5. BOL. Booleano.
- 8.6. NO. No se invierte

9. VALIDACIÓN.

- 9.1. SIS. Genera sistema.
- 9.2. FOR. Formato.
- 9.3. LEX. Léxico breve.
- 9.4. TES. Tesauro.

10. ÍNDICE GLOBAL

Nombres de los índices globales en los que se integran los índices correspondientes.

NORMAS CUMPLIMENTACION BASES DE AUDIO.

ANEXO 3 : ESTRUCTURA BASE PALABRA

14/04/2011

ESTRUCTURA DE LA BASE PALABRA								
ESTRUCTURA COMÚN NÚMERO Y BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMPO		NOMBRE DEL CAMPO	TIPO	OBL	REP	NOMBRES INDICES	TIPO INV	VALIDA- CIÓN
	CLASE DE MATERIAL	MATERIAL	DES	NO	NO	MATERIAL	TER	LEX
	PAR AES	AES	NO TERM	NO	SI	NO	NO	NO
	PAR AES	FORMATO DE AUDIO	FAUDIO	DES	NO	NO	FAUDIO	TER SIS LEX
		CANALES	NO TERM	NO	SI	NO	NO	NO
	PAR AES	COMPRESIÓN AUDIO	CAUDIO	DES	NO	NO	CAUDIO	TER SIS LEX
		SISTEMA DE GRABACIÓN DE AUDIO	GAUDIO	DES	NO	NO	GAUDIO	TER SIS LEX
	TASA DE TRANS- FERENCIA AUDIO	TASA	ALF	NO	NO	TASA	TER	SIS
	RESOLUCIÓN AUDIO	RAUDIO	ALF	NO	NO	RAUDIO	TER	SIS
	FRECUENCIA DE MUESTREO AUDIO	FRECU	ALF	NO	NO	FRECU	TER	SIS
	VERSIÓN	VERSION	NO TERM	NO	SI	NO	NO	NO
	LENGUAS	LENGUA	DES	NO	NO	LENGUA	TER	LEX
	PESO	PESO	ALF	NO	NO	NO	NO	SIS
	DURACIÓN SOPORTE O MOB	DURACION	HOR	NO	NO	DURACION	HOR	FOR SIS EN AUSENCIA DE DATOS
	DIGITALIZACIÓN	DOCUS	DES	NO	NO	DOCUS	TER	SIS LEX
	FECHA DIGITALIZACIÓN	FEDIG	FEC (8)	NO	NO	FEDIG	FEC	SIS FOR
	FECHA SOLICITUD DESCARGA PARA DIGITALIZACIÓN	FEDES	FEC (8)	NO	NO	FEDES	FEC	SIS FOR
	SITUACIÓN DIGITALIZACIÓN	SITDIG	ALF	NO	NO	SITDIG	TER	SIS LEX
	ESTADO TÉCNICO	ESTADO	TEX	NO	NO	ESTADO	PAL	NO
	TEXTO INDICATIVO	TEXASO	TEX	NO	NO	TEXASO	PAL	SIS EN AUSENCIA DATOS
RESPONSABLES OBRA	MENTIÓN RESPONSABILIDAD OBRA	MRESP	NO TERM	NO	SI	NO	NO	NO
	NOMBRE RESPONSABLE	NOMRES	DES	NO	NO	NOMRES	TER	TES
						NOMREST	PAL	
	NOTA RESPONSABLE	NOTRES	ALF	NO	NO	NO	NO	NO
	FUNCIÓN RESPONSABLE	FUNRES	DES	NO	SI	FUNRES	TER	LEX
	PAÍS RESPONSABLE	PAISRES	DES	NO	SI	PAISRES	TER	TES
						PAISREST	PAL	
	FECHA NACIMIENTO RESPONSABLE	FENAC	TEX	NO	NO	FENAC	PAL	NO
	FECHA FALLECIMIENTO RESPONSABLE	FEFAL	TEX	NO	NO	FEFAL	PAL	NO
INTÉRPRETES	INTÉRPRETES	INTER	NO TERM	NO	SI	NO	NO	NO
	NOMBRE INTÉRPRETE	INT	DES	NO	NO	INT	TER	TES
						INTT	PAL	
	NOTA INTÉRPRETE	NOTINT	ALF	NO	NO	NO	NO	NO
	FUNCIÓN INTÉRPRETE / TIPO FORMACIÓN	FUNINT	DES	NO	SI	FUNINT	TER	LEX
						FUNINTT	PAL	
	PAPEL INTÉRPRETE	PAPINT	TEX	NO	SI	PAPINT	PAL	NO
TEMAS	PAÍS INTÉRPRETE	PAISINT	DES	NO	SI	PAISINT	TER	TES
						PAISINTT	PAL	
	TIPO DE PROGRAMA	TPROG	DES	NO	NO	TPROG	TER	LEX
FORMAS	FORMAS	FORMA	DES	NO	SI	FORMA	TER	TES
						FORMAT	PAL	
CATEGORIA	CATEG	CATEG	DES	NO	SI	CATEG	TER	LEX
						TEMAS	TER	
TEMAS	TEMAS	TEMAS	DES	NO	SI	TEMAS	TER	TES
						TEMAST	PAL	

NORMAS CUMPLIMENTACION BASES DE AUDIO.

ANEXO 3 : ESTRUCTURA BASE PALABRA

14/04/2011

ESTRUCTURA DE LA BASE PALABRA								
ESTRUCTURA COMÚN NÚMERO Y BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMPO		NOMBRE DEL CAMPO	TIPO	OBL	REP	NOMBRES INDICES	TIPO INV	VALIDA- CIÓN
ÁMBITOS GEOGRÁFICOS		AMBITOS	NO TERM	NO	SI	NO	NO	NO
ÁMBITOS GEOGR.	ÁMBITOS GEOGRÁFICOS	AMGEO	DES	NO	NO	AMGEO	TER	TES
	NOTA ÁMBITO GEOGRÁFICO	ALF	NO	NO	NO	AMGEOT	PAL	NO
PERIODOS		PERIODO	DES	NO	SI	PERIODO	TER	TES
PERSONAS		PER	NO TERM	NO	SI	PERIODOT	PAL	NO
PERSONAS	PERSONAS	PERS	DES	NO	NO	NO	NO	NO
	NOTA PERSONA	NOTPERS	ALF	NO	NO	PERS	TER	TES
VOCES		VOCER	NO TERM	NO	SI	PERST	PAL	NO
VOCES	NOMBRE VOZ	VOZ	DES	NO	NO	NO	TER	TES
	CARGO O PROFESIÓN	CARGO	TEX	NO	NO	VOZT	PAL	NO
	PAÍS VOZ	PAISVOZ	DES	NO	SI	CARGO	PAL	NO
	LENGUA VOZ	LENVOZ	DES	NO	SI	PAISVOZ	TER	TES
						PAISVOZT	PAL	LEX
REFERENCIA		REF	ALF	SI	NO	LENVOZ	TER	SIS
CENTRO		CENTRO	DES	NO	NO	REF	TER	SIS
CENTRO_ID		CENTRO_ID	ALF	NO	NO	NO	TER	SIS
REGISTRO/SELECCIÓN		DOCU0	DES	NO	NO	CENTRO_ID	TER	SIS
FECHA ENTRADA		FENT	FEC (8)	SI	NO	DOCU0	TER	SIS
ANÁLISIS		DOCU2	DES	NO	NO	FENT	FEC	SIS
FECHA ANÁLISIS		FANA	FEC (8)	NO	NO	DOCU2	TER	FOR
SUPERVISIÓN DOCUMENTAL		DOCU3	DES	NO	NO	FANA	FEC	SIS
FECHA SUPERVISIÓN DOCUM.		FESUP	FEC (8)	NO	NO	DOCU3	TER	FOR
RELACIONES CON OTROS DOCS.		DOCREL	NO TERM	NO	SI	FESUP	FEC	SIS
RELACIONES CON OTROS DOCUMENTOS	TIPO DE RELACIÓN	TREL	ALF	NO	NO	DOCREL	NO	NO
	DOCUMENTOS RELACIONADOS	DREL	ALF	NO	NO	TREL	TER	LEX
SITUACIÓN DOCUMENTO		SITDOC	DES	NO	NO	DREL	TER	NO
NIVEL DE ANÁLISIS		NIVA	DES	NO	NO	SITDOC	TER	LEX
BASE DE DATOS DESTINO		BASE	ALF	SI	NO	NIVA	TER	LEX
BASE DE DATOS DE ORIGEN		BORIGEN	ALF	SI	NO	BASE	TER	SIS
RESERVADO		RESERVA	BOL	NO	NO	BORIGEN	TER	SIS
TOP SECRET		TOPSECRET	BOL	NO	NO	RESERVA	BOL	SIS
CONTENIDO DIGITAL		CONTENIDO_DIGITAL	BOL	NO	NO	TOPSECRET	BOL	SIS
FONDOS		FONDOS	ALF	SI	NO	CONTENIDO _DIGITAL	BOL	SIS
ANTIGUO CAMPO MARCA O COLECCIÓN		MARCOLW	TEX	NO	NO	FONDOS	TER	SIS
ANTIGUO COMENTARIO TÉCNICO SOBRE SOPORTE		DATECW	TEX	NO	NO	MARCOLW	PAL	NO

NORMAS CUMPLIMENTACION BASES DE AUDIO.

ANEXO 3 : ESTRUCTURA BASE PALABRA

14/04/2011

Explicación al cuadro con la estructura de las bases de datos.

1. ÁREAS.

Función meramente organizativa, para agrupación de campos afines a efectos de trabajo.

2. NÚMERO Y BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMPO.

3. NOMBRE DEL CAMPO.

No se contempla la aplicación del campo para los tipos de media en cuyas columnas no figure el nombre (- - -). Cuando el nombre figura entre corchetes [*campo*], se entiende que no existen datos para migrar de las bases actuales, pero que si los hubiere en el futuro, el campo se podría crear, siempre con las características que se indican.

4. TIPO (DE CAMPO).

- 4.1. NO TERM. No terminal.
- 4.2. ALF. Alfanumérico.
- 4.3. TEX. Textual.
- 4.4. DES. Descriptor.
- 4.5. FEC (nº). Fecha (longitud de la fecha).
- 4.6. HOR. Hora.
- 4.7. BOL. Booleano.

5. OBLIGATORIO). SI/NO

La obligatoriedad que figura se aplicará a nivel de estructura. A nivel de formulario de carga se podrán definir obligatoriedades. Un campo obligatorio a nivel de estructura lo es también forzosamente a nivel de formulario.

6. REPETIBLE). SI/NO

A un campo repetible se le podrá limitar el número de ocurrencias en los formularios de carga. Un campo no repetible no podrá repetirse, en ningún caso, en un formulario.

7. NOMBRE ÍNDICE.

Nombres de los índices en los que se invierte el contenido del campo. Los índices de campos de tipo descriptor (DES) que validen contra tesauro (TES) se podrán invertir, además de por términos (TER), por palabras (PAL) tal como aparece en el cuadro.

8. TIPO INV(ERSIÓN).

- 8.1. PAL. Palabras.
- 8.2. TER. Términos.
- 8.3. FEC. Fecha.
- 8.4. HOR. Hora.
- 8.5. BOL. Booleano.
- 8.6. NO. No se invierte

9. VALIDACIÓN.

- 9.1. SIS. Genera sistema.
- 9.2. FOR. Formato.
- 9.3. LEX. Léxico breve.
- 9.4. TES. Tesauro.

10. INDICE GLOBAL

Nombres de los índices globales en los que se integran los índices correspondientes.

Anexo II.II Normas de cumplimentación de las bases de datos de música

NORMAS CUMPLIMENTACION BASES DE AUDIO.

ANEXO 4 : ESTRUCTURA BASES MUSICA.

14/04/2011

Explicación al cuadro con la estructura de las bases de datos.

1. ÁREAS.

Función meramente organizativa, para agrupación de campos afines a efectos de trabajo.

2. NÚMERO Y BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMPO.

3. NOMBRE DEL CAMPO.

No se contempla la aplicación del campo para los tipos de media en cuyas columnas no figure el nombre (- - -). Cuando el nombre figura entre corchetes [*campo*], se entiende que no existen datos para migrar de las bases actuales, pero que si los hubiere en el futuro, el campo se podría crear, siempre con las características que se indican.

4. TIPO (DE CAMPO).

- 4.1. NO TERM. No terminal.
- 4.2. ALF. Alfanumérico.
- 4.3. TEX. Textual.
- 4.4. DES. Descriptor.
- 4.5. FEC (nº). Fecha (longitud de la fecha).
- 4.6. HOR. Hora.
- 4.7. BOL. Booleano.

5. OBLIGATORIO). SI/NO

La obligatoriedad que figura se aplicará a nivel de estructura. A nivel de formulario de carga se podrán definir obligaciones. Un campo obligatorio a nivel de estructura lo es también forzosamente a nivel de formulario.

6. REPETIBLE). SI/NO

A un campo repetible se le podrá limitar el número de ocurrencias en los formularios de carga. Un campo no repetible no podrá repetirse, en ningún caso, en un formulario.

7. NOMBRE ÍNDICE.

Nombres de los índices en los que se invierte el contenido del campo. Los índices de campos de tipo descriptor (DES) que validen contra tesauro (TES) se podrán invertir, además de por términos (TER), por palabras (PAL) tal como aparece en el cuadro.

8. TIPO INV(ERSIÓN).

- 8.1. PAL. Palabras.
- 8.2. TER. Términos.
- 8.3. FEC. Fecha.
- 8.4. HOR. Hora.
- 8.5. BOL. Booleano.
- 8.6. NO. No se invierte

9. VALIDACIÓN.

- 9.1. SIS. Genera sistema.
- 9.2. FOR. Formato.
- 9.3. LEX. Léxico breve.
- 9.4. TES. Tesauro.

10. ÍNDICE GLOBAL

Nombres de los índices globales en los que se integran los índices correspondientes.

NORMAS CUMPLIMENTACION BASES DE AUDIO.

ANEXO 4 : ESTRUCTURA BASES MUSICA.

14/04/2011

Explicación al cuadro con la estructura de las bases de datos.

1. ÁREAS.

Función meramente organizativa, para agrupación de campos afines a efectos de trabajo.

2. NÚMERO Y BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMPO.

3. NOMBRE DEL CAMPO.

No se contempla la aplicación del campo para los tipos de media en cuyas columnas no figure el nombre (- - -). Cuando el nombre figura entre corchetes [*campo*], se entiende que no existen datos para migrar de las bases actuales, pero que si los hubiere en el futuro, el campo se podría crear, siempre con las características que se indican.

4. TIPO (DE CAMPO).

- 4.1. NO TERM. No terminal.
- 4.2. ALF. Alfanumérico.
- 4.3. TEX. Textual.
- 4.4. DES. Descriptor.
- 4.5. FEC (nº). Fecha (longitud de la fecha).
- 4.6. HOR. Hora.
- 4.7. BOL. Booleano.

5. OBLIGATORIO). SI/NO

La obligatoriedad que figura se aplicará a nivel de estructura. A nivel de formulario de carga se podrán definir obligatoriedades. Un campo obligatorio a nivel de estructura lo es también forzosamente a nivel de formulario.

6. REPETIBLE). SI/NO

A un campo repetible se le podrá limitar el número de ocurrencias en los formularios de carga. Un campo no repetible no podrá repetirse, en ningún caso, en un formulario.

7. NOMBRE ÍNDICE.

Nombres de los índices en los que se invierte el contenido del campo. Los índices de campos de tipo descriptor (DES) que validen contra tesauro (TES) se podrán invertir, además de por términos (TER), por palabras (PAL) tal como aparece en el cuadro.

8. TIPO INV(ERSIÓN).

- 8.1. PAL. Palabras.
- 8.2. TER. Términos.
- 8.3. FEC. Fecha.
- 8.4. HOR. Hora.
- 8.5. BOL. Booleano.
- 8.6. NO. No se invierte

9. VALIDACIÓN.

- 9.1. SIS. Genera sistema.
- 9.2. FOR. Formato.
- 9.3. LEX. Léxico breve.
- 9.4. TES. Tesauro.

10. INDICE GLOBAL

Nombres de los índices globales en los que se integran los índices correspondientes.

NORMAS CUMPLIMENTACION BASES DE AUDIO.

ANEXO 4 : ESTRUCTURA BASES MUSICA.

14/04/2011

Explicación al cuadro con la estructura de las bases de datos.

1. ÁREAS.

Función meramente organizativa, para agrupación de campos afines a efectos de trabajo.

2. NÚMERO Y BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMPO.

3. NOMBRE DEL CAMPO.

No se contempla la aplicación del campo para los tipos de media en cuyas columnas no figure el nombre (- - -). Cuando el nombre figura entre corchetes [*campo*], se entiende que no existen datos para migrar de las bases actuales, pero que si los hubiere en el futuro, el campo se podría crear, siempre con las características que se indican.

4. TIPO (DE CAMPO).

- 4.1. NO TERM. No terminal.
- 4.2. ALF. Alfanumérico.
- 4.3. TEX. Textual.
- 4.4. DES. Descriptor.
- 4.5. FEC (nº). Fecha (longitud de la fecha).
- 4.6. HOR. Hora.
- 4.7. BOL. Booleano.

5. OBLIGATORIO. SI/NO

La obligatoriedad que figura se aplicará a nivel de estructura. A nivel de formulario de carga se podrán definir obligatoriedades. Un campo obligatorio a nivel de estructura lo es también forzosamente a nivel de formulario.

6. REPETIBLE. SI/NO

A un campo repetible se le podrá limitar el número de ocurrencias en los formularios de carga. Un campo no repetible no podrá repetirse, en ningún caso, en un formulario.

7. NOMBRE ÍNDICE.

Nombres de los índices en los que se invierte el contenido del campo. Los índices de campos de tipo descriptor (DES) que validen contra tesauro (TES) se podrán invertir, además de por términos (TER), por palabras (PAL) tal como aparece en el cuadro.

8. TIPO INVERSIÓN.

- 8.1. PAL. Palabras.
- 8.2. TER. Términos.
- 8.3. FEC. Fecha.
- 8.4. HOR. Hora.
- 8.5. BOL. Booleano.
- 8.6. NO. No se invierte

9. VALIDACIÓN.

- 9.1. SIS. Genera sistema.
- 9.2. FOR. Formato.
- 9.3. LEX. Léxico breve.
- 9.4. TES. Tesauro.

10. ÍNDICE GLOBAL

Nombres de los índices globales en los que se integran los índices correspondientes.

NORMAS CUMPLIMENTACION BASES DE AUDIO.

ANEXO 4 : ESTRUCTURA BASES MUSICA.

14/04/2011

ESTRUCTURA DE LAS BASES MÚSICA CLÁSICA, LIGERA Y TRADICIONAL								
ESTRUCTURA COMÚN NÚMERO Y BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMPO		NOMBRE DEL CAMPO	TIPO	OBL	REP	NOMBRES ÍNDICES	TIPO INV	VALIDA- CIÓN
RESTRICCIONES USO		DERECHOS	TEX	NO	NO	DERECHOS	PAL	NO
NOTAS		NOTAS	TEX	NO	NO	NOTAS	PAL	NO
NOTAS INTERNAS		NOTASINT	TEX	NO	NO	NOTASINT	PAL	NO
TIPO PRODUCCIÓN		TPROD	DES	NO	SI	TPROD	TER	LEX
MARCA O PRODUCCIÓN		DATPROD	NO TERM	NO	SI	NO	NO	NO
MARCA O PRODUCCIÓN	LUGAR PRODUCCIÓN O PUBLICACIÓN	LUPROD	DES	NO	NO	LUPROD LUPRODT	TER PAL	TES
	CASA DISCOGRAFICA, AGENCIA, SELLO, EDITORIAL, PRODUCTORA O DISTRIBUIDORA	PROD	DES	NO	NO	PROD PRODT	TER PAL	TES
	FUNCIÓN PRODUCTORA	FUPROD	DES	NO	NO	FUPROD	TER	LEX
	FECHA DE PRODUCCIÓN O PUBLICACIÓN	FEPROD	FEC (8)	NO	SI	FEPROD	FEC	FOR
LUGAR DE GRABACIÓN		LUGRAB	TEX	NO	SI	LUGRAB	PAL	NO
FECHA DE GRABACIÓN		FEGRAB	FEC (8)	NO	SI	FEGRAB	FEC	FOR
CÓDIGO COMERCIAL		CCOM	TEX	NO	SI	CCOM	PAL	NO
CÓDIGO ISRC		ISRC	ALF	NO	SI	ISRC	TER	FOR
CÓDIGO ISWC		ISWC	ALF	NO	SI	ISWC	TER	FOR
CÓDIGO SAP		SAP	ALF	NO	SI	SAP	TER	FOR
EMISIÓN		EMISION	NO TERM	NO	SI	NO	NO	NO
EMISIÓN	CADENA	CADENA	DES	NO	NO	CADENA	TER	LEX
	PERIODICIDAD	PERI	DES	NO	NO	PERI	TER	LEX
	DÍA DE LA SEMANA	DIA	DES	NO	NO	DIA	TER	LEX
	HORA PREVISTA DE EMISIÓN	HORA	HOR	NO	NO	HORA	HOR	FOR
	HORA INICIO EMISIÓN	HORAINI	HOR	NO	NO	HORAINI	HOR	FOR SIS
	HORA FIN EMISIÓN	HORAFIN	HOR	NO	NO	HORAFIN	HOR	FOR SIS
	FECHA DE EMISIÓN	FEMI	FEC (8)	NO	NO	FEMI	FEC	FOR
	CODIGO EMISION	CEMI	ALF	NO	NO	CEMI	TER	NO
DURACIÓN TOTAL		DURTOT	ALF	NO	NO	DURTOT	PAL	SIS EN AUSENCIA DE DATOS
Nº UNIDADES, SOPORTES Y/O EJEMPLARES		UNIDADES	ALF	NO	NO	UNIDADES	PAL	NO
DESCRIPCIÓN FÍSICA		DATDES FIS	NO TERM	NO	SI	NO	NO	NO
DESCRIPCIÓN FÍSICA	TIPO DE MEDIA	MEDIA	DES	NO	NO	MEDIA	TER	LEX SIS
	IDENTIFICADOR ACTIVO DIGITAL	IDASSET	ALF	NO	NO	IDASSET	TER	NO
	IDENTIFICADOR CLIP	CLIPID	ALF	SI	NO	CLIPID	TER	SIS
	SIGNATURA SOPORTE	SIG	ALF	NO	NO	SIG	TER	NO
	NOTA A LA SIGNATURA O MATRIZ	NOTSIG	ALF	NO	NO	NO	NO	NO
	CODIGO DE TIEMPO INICIO	TC_IN	HOR	NO	NO	TC_IN	HOR	FOR

NORMAS CUMPLIMENTACION BASES DE AUDIO.

ANEXO 4 : ESTRUCTURA BASES MUSICA.

14/04/2011

ESTRUCTURA DE LAS BASES MÚSICA CLÁSICA, LIGERA Y TRADICIONAL								
ESTRUCTURA COMÚN NÚMERO Y BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMPO		NOMBRE DEL CAMPO	TIPO	OBL	REP	NOMBRES ÍNDICES	TIPO INV	VALIDA- CIÓN
	CODIGO DE TIEMPO FINAL	TC_OUT	HOR	NO	NO	TC_OUT	HOR	FOR
	PUNTO DE INICIO	PIN	ALF	NO	NO	PIN	TER	NO
	FORMATO DEL SOPORTE / MOB	FORMATO	DES	NO	NO	FORMATO	TER	LEX
	CLASE DE MATERIAL	MATERIAL	DES	NO	NO	MATERIAL	TER	LEX
	PAR AES	AES	NO TERM	NO	SI	NO	NO	NO
	PAR AES	FORMATO DE AUDIO	FAUDIO	DES	NO	NO	FAUDIO	TER SIS LEX
		CANALES	CANALES	NO TERM	NO	SI	NO	NO
		COMPRESIÓN AUDIO	CAUDIO	DES	NO	NO	CAUDIO	TER SIS LEX
	SISTEMA DE GRABACIÓN DE AUDIO	GAUDIO	DES	NO	NO	GAUDIO	TER	LEX
	TASA DE TRANS- FERENCIA AUDIO	TASA	ALF	NO	NO	TASA	TER	SIS
	RESOLUCIÓN AUDIO	RAUDIO	ALF	NO	NO	RAUDIO	TER	SIS
	FRECUENCIA DE MUESTREO AUDIO	FRECU	ALF	NO	NO	FRECU	TER	SIS
	VERSIÓN	VERSION	NO TERM	NO	SI	NO	NO	NO
	LENGUAS	LENGUA	DES	NO	NO	LENGUA	TER	LEX
	PESO	PESO	ALF	NO	NO	NO	NO	SIS
	DURACIÓN SOPORTE O MOB	DURACION	HOR	NO	NO	DURACION	HOR	FOR SIS EN AUSENCIA DE DATOS
	DIGITALIZACIÓN	DOCU5	DES	NO	NO	DOCU5	TER	SIS LEX
	FECHA DIGITALIZACIÓN	FEDIG	FEC (8)	NO	NO	FEDIG	FEC	SIS FOR
	FECHA SOLICITUD DESCARGA PARA DIGITALIZACIÓN	FEDES	FEC (8)	NO	NO	FEDES	FEC	SIS FOR
	SITUACIÓN DIGITALIZACIÓN	SITDIG	ALF	NO	NO	SITDIG	TER	SIS LEX
	ESTADO TÉCNICO	ESTADO	TEX	NO	NO	ESTADO	PAL	NO
	TEXTO INDICATIVO	TEXASO	TEX	NO	NO	TEXASO	PAL	SIS EN AUSENCIA DATOS
	MENCIÓN RESPONSABILIDAD OBRA	MRESP	NO TERM	NO	SI	NO	NO	NO
RESPONSABLES OBRA	NOMBRE RESPONSABLE	NOMRES	DES	NO	NO	NOMRES	TER	TES
						NOMREST	PAL	
	NOTA RESPONSABLE	NOTRES	ALF	NO	NO	NO	NO	NO
	FUNCIÓN RESPONSABLE	FUNRES	DES	NO	SI	FUNRES	TER	LEX
	PAIS RESPONSABLE	PAISRES	DES	NO	SI	PAISRES	TER	TES
						PAISREST	PAL	
	FECHA NACIMIENTO RESPONSABLE	FENAC	TEX	NO	NO	FENAC	PAL	NO
	FECHA FALLECIMIENTO RESPONSABLE	FEFAL	TEX	NO	NO	FEFAL	PAL	NO

NORMAS CUMPLIMENTACION BASES DE AUDIO.

ANEXO 4 : ESTRUCTURA BASES MUSICA.

14/04/2011

ESTRUCTURA DE LAS BASES MÚSICA CLÁSICA, LIGERA Y TRADICIONAL								
ESTRUCTURA COMÚN NÚMERO Y BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMPO		NOMBRE DEL CAMPO	TIPO	OBL	REP	NOMBRES INDICES	TIPO INV	VALIDA CIÓN
INTERPRETES		INTER	NO TERM	NO	SI	NO	NO	NO
INTERPRETES	NOMBRE INTERPRETE	INT	DES	NO	NO	INT	TER	TES
						INTT	PAL	
	NOTA INTERPRETE	NOTINT	ALF	NO	NO	NO	NO	NO
	FUNCIÓN INTERPRETE / TIPO FORMACIÓN	FUNINT	DES	NO	SI	FUNINT	TER	LEX
						FUNINTT	PAL	
	PAPEL INTERPRETE	PAPINT	TEX	NO	SI	PAPINT	PAL	NO
PAÍS INTERPRETE	PAISINT	DES	NO	SI	PAISINT	TER	TES	
					PAISINTT	PAL		
PLANTILLAS		PLA	NO TERM	NO	SI	NO	NO	NO
PLANTILLAS	PLANTILLA ORGÁNICA O INSTRUMENTAL	PLAINT	DES	NO	NO	PLAINT	TER	LEX
						PLAINTT	PAL	
NOTA PLANTILLA ORGÁNICA		NOTPLA	ALF	NO	NO	NO	NO	NO
CATEGORIA		CATEG	DES	NO	SI	CATEG	TER	LEX
TEMAS		TEMAS	DES	NO	SI	TEMAS	TER	TES
						TEMAST	PAL	
GENEROS		GEN	NO TERM	NO	SI	NO	NO	NO
	GENEROS MUSICALES	GENERO	DES	NO	NO	GENERO	TER	TES
						GENEROT	PAL	
	NOTA GENERO MUSICAL	NOTGEN	ALF	NO	NO	NO	NO	NO
ÁMBITOS GEOGRÁFICOS		AMBITOS	NO TERM	NO	SI	NO	NO	NO
ÁMBITOS GEOGR.	ÁMBITOS GEOGRÁFICOS	AMGEO	DES	NO	NO	AMGEO	TER	TES
						AMGEOT	PAL	
	NOTA ÁMBITO GEOGRÁFICO	ALF	NO	NO	NO	NO	NO	
PERIODOS		PERIODO	DES	NO	SI	PERIODO	TER	TES
						PERIODOT	PAL	
PERSONAS		PER	NO TERM	NO	SI	NO	NO	NO
PERSONAS	PERSONAS	PERS	DES	NO	NO	PERS	TER	TES
						PERST	PAL	
NOTA PERSONA		NOTPERS	ALF	NO	NO	NO	NO	NO
REFERENCIA		REF	ALF	SI	NO	REF	TER	SIS
CENTRO		CENTRO	DES	NO	NO	NO	NO	SIS

NORMAS CUMPLIMENTACION BASES DE AUDIO.

ANEXO 4 : ESTRUCTURA BASES MUSICA.

14/04/2011

ESTRUCTURA DE LAS BASES MÚSICA CLÁSICA, LIGERA Y TRADICIONAL							
ESTRUCTURA COMÚN NÚMERO Y BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMPO	NOMBRE DEL CAMPO	TIPO	OBL	REP	NOMBRES ÍNDICES	TIPO INV	VALIDA- CIÓN
CENTRO_ID	CENTRO_ID	ALF	NO	NO	CENTRO_ID	TER	SIS
REGISTRO/SELECCIÓN	DOCU0	DES	NO	NO	DOCU0	TER	SIS LEX
FECHA ENTRADA	FENT	FEC (8)	SI	NO	FENT	FEC	SIS FOR
ANÁLISIS	DOCU2	DES	NO	NO	DOCU2	TER	SIS LEX
FECHA ANÁLISIS	FANA	FEC (8)	NO	NO	FANA	FEC	SIS FOR
SUPERVISIÓN DOCUMENTAL	DOCU3	DES	NO	NO	DOCU3	TER	SIS LEX
FECHA SUPERVISIÓN DOCUM.	FESUP	FEC (8)	NO	NO	FESUP	FEC	SIS FOR
SUPERVISIÓN MUSICAL	DOCU4	DES	NO	NO	DOCU4	TER	SIS LEX
FECHA SUPERVISION MUSICAL	FEMUS	FEC (8)	NO	NO	FEMUS	FEC	SIS FOR
RELACIONES CON OTROS DOCS.	DOCREL	NO TERM	NO	SI	NO	NO	NO
RELACIONES CON OTROS DOCU- MENTOS	TIPO DE RELACIÓN	TREL	ALF	NO	TREL	TER	LEX
	DOCUMENTOS RELACIONADOS	DREL	ALF	NO	DREL	TER	NO
SITUACIÓN DOCUMENTO	SITDOC	DES	NO	NO	SITDOC	TER	LEX
NIVEL DE ANÁLISIS	NIVA	DES	NO	NO	NIVA	TER	LEX
BASE DE DATOS DESTINO	BASE	ALF	SI	NO	BASE	TER	LEX SIS
BASE DE DATOS DE ORIGEN	BORIGEN	ALF	SI	NO	BORIGEN	TER	LEX SIS
RESERVADO	RESERVA	BOL	NO	NO	RESERVA	BOL	SIS
TOP SECRET	TOPSECRET	BOL	NO	NO	TOPSECRET	BOL	SIS
CONTENIDO DIGITAL	CONTENIDO_DIGITAL	BOL	NO	NO	CONTENIDO _DIGITAL	BOL	SIS
FONDOS	FONDOS	ALF	SI	NO	FONDOS	TER	SIS
ANTIGUO CAMPO DATOS DE PRODUCCIÓN	DAPRODW	TEX	NO	NO	DAPRODW	PAL	NO
ANTIGUO CAMPO MARCAS	MARCAW	TEX	NO	NO	MARCAW	PAL	NO
ANTIGUO CAMPO FECHA INGRESO ARCHIVO	NUMFECW	FEC (8)	NO	NO	NO	NO	NO
ANTIGUO CAMPO DATOS TECNICOS GENERALES	DATECW	TEX	NO	NO	DATECW	PAL	NO
ANTIGUO CAMPO CLASIFICACIÓN	CLASIFW	DES	NO	SI	CLASIFW	TER	NO
ANTIGUO CAMPO DESCRIPCION FISICA (MUSICA DE LIBRERÍA)	DESFISW	TEX	NO	NO	DES	PAL	NO

SUBDIRECCION DE FONDO DOCUMENTAL. UNIDAD DE TRATAMIENTO

Anexo II.III Imagen y referencia de un archivo de prensa

EL PAÍS, sábado 9 de junio de 2012

19

MADRID

Aguirre acelera la tramitación del tijeretazo en la Asamblea

Los sindicatos convocan protestas contra los recortes para la próxima semana

JOSÉ MARCOS / PILAR ÁLVAREZ
Madrid

La Comunidad de Madrid quiere aprobar cuanto antes el Proyecto de Ley de modificación de la Ley de Presupuestos Generales para este año, que adelgazará en 1.045 millones de euros los aprobados en diciembre, que ascendían a 17.048 millones. Las prisas llevaron al presidente de la Asamblea, José Ignacio Echeverría, a convocar la Mesa de la Asamblea ayer a las seis de la tarde para incluir los segundos presupuestos con que contará la región en 2012 de forma inmediata en la agenda del Parlamento regional.

El trámite, una formalidad que no llegó a la media hora, resultó muy llamativo para los veteranos del Parlamento regional, que no recordaban una convocatoria tan a matakaballo —los presupuestos fueron presentados en el registro de la Asamblea a las 18.00 del jueves— y encima un viernes por la tarde. “El PP podría haber esperado hasta la Mesa de cada lunes, pero han decidido presentarlo así de rápido, lo que nos hace sospechar de que los presupuestos tienen trampa”, coincidieron todos los partidos de la oposición.

El Partido Popular justificó la necesidad de tramitar la nueva ley con carácter de urgencia. PSM, IU y UPyD no entendieron que tanta premura fuera justificada ya que el Gobierno regional se había tomado un mes en formular los nuevos ajustes desde que la presidenta autonómica, Esperanza Aguirre, anunciara el pasado 10 de mayo la necesidad de efectuar más recortes para cumplir con el déficit del 1,5% fijado como techo. Los representantes de la oposición solicitaron más tiempo para estu-

diar “con calma unos cambios tan significativos”. El argumento del PP, que consistió en que los presupuestos no son nuevos sino una modificación de los ya existentes, no les convenció y votaron en contra. Un acto que no evitará —el Partido Popular tiene mayoría absoluta y por eso mismo cuenta con cuatro representantes en la Mesa frente a los tres que se reparten las demás formaciones— que los presupuestos vayan al pleno del 21 de junio, en menos de dos semanas, con las enmiendas parciales y totales ya fijadas. La intención del Ejecutivo de Esperanza Aguirre es aprobar los presupuestos *afectados* de 2012 a prin-

cipios del próximo mes de julio. Los sindicatos protestarán contra el *tijeretazo* de más de mil millones manifestándose el lunes y jueves de la semana que

La oposición pide revisar “con calma” los cambios en las cuentas autonómicas

viene, días para los que UGT y Comisiones Obreras han convocado sendos actos “reivindicativos en defensa del Estado de bienestar y los servicios públicos”.

CC OO critica la aprobación de tasas y los recortes en sanidad, educación y asuntos sociales que afectan al “93% de los madrileños” para “que los ricos no paguen más”.

El rechazo a los recortes anunciados este jueves se incrementó ayer desde más sectores. “Los recortes avanzados por la Comunidad de Madrid en materia de Turno de Oficio comprometen la continuidad de la prestación de los servicios de justicia gratuita. A los recortes anunciados de un 20%, debe sumarse la falta de actualización de IPC desde el 2003, que supone un 25,9%”, criticaron desde el Colegio de Abogados de Madrid.

Aprobada de madrugada la liberalización de horarios

J. MARCOS, Madrid

La *sesión golfa* de la Asamblea de Madrid aprobó, a las dos de la madrugada del jueves al viernes, la Ley de Dinamización de la Actividad Comercial, una normativa de calado porque permitirá a todos los comercios de la región abrir las 24 horas los 365 días del año. La ley salió adelante con los 69 votos a favor del PP y 54 en contra del resto de fuerzas. El Gobierno anuló así las restricciones relacionadas con los horarios, de tal forma que todos los comercios, independientemente de su superficie, podrán abrir las 24 horas (hasta ahora podían hacerlo los de menos de 300 metros cuadrados).

Madrid ya era la región más permisiva, con una normativa que permite abrir 22 domingos y festivos anuales, frente a la media de ocho días en el resto de comunidades. “Es una ley injusta e innecesaria, nace sin el consenso del sector ni de las asociaciones de consumidores. Perjudica también a los consumidores, vamos a ver cómo se incrementan los precios de las grandes superficies”, denunció Paz Martín, del PSM. “¿A quién beneficia a esta ley? Solo unos pocos. La gran patronal del sector de las grandes superficies”, apuntó Ántero Ruiz (IU).

“Queremos ampliar la libertad de elección de los ciudadanos. El objetivo es generar las condiciones para que la iniciativa privada pueda producir empleos... Vamos a generar unas condiciones *business friendly*”, aseguró, por parte del PP, Eduardo Oficialdegui. “Esta ley destruirá el empleo del comercio de proximidad”, vaticinó Luis de Velasco (UPyD).

Nervios y enfado por Eurovegas

J. M., Madrid

Las explicaciones de Sheldon Adelson en la junta anual de accionistas que Las Vegas Sands Corporation celebró el jueves en la *Ciudad del Vicio* de Nevada, en las que vinculó la viabilidad del proyecto en España al futuro del euro, causaron un gran revuelo el jueves por la noche en la Asamblea de Madrid.

Eran las 21.35 cuando un teletipo de la agencia Efe desde su delegación en Washington provocó un terremoto en el Parlamento regional. La bancada popular, con todos los integrantes del Consejo de Gobierno presentes salvo el consejero de Sanidad, Javier Fernández-Lasquetty, recibió con estupor el siguiente mensaje del magnate de los casinos a un accionista de su empresa: “No hay nada sólido, Eurovegas no es un proyecto español, es un proyecto para toda Europa”.

Al filo de la una de la madrugada, la mismísima presidenta de la Comunidad, Esperanza Aguirre, mostraba su asombro mientras se comía unas patatas fritas. Antes, en los distintos corrillos del Ejecutivo autonómico se extendía el rumor de que Adelson estudiaba llevarse el proyecto... a Corea del Sur. “Nos sorprendería que fuera así y finalmente no se estableciera en Europa, que es su objetivo”, reflexionaban en el PP, donde lamentaban la posición favorable del PSOE a las Eurovegas en Cataluña y negativa en Madrid. “Espero que con Eurovegas no pase lo mismo que con Eurodisney... Confío en que esa inversión tan importante para España venga a Madrid, pero si es en Barcelona también bien”, afirmó ayer Aguirre, en referencia al parque temático que se instaló en París.

Aunque un portavoz de Eurovegas matizó ayer mismo a Adel-

son —“España continúa siendo la apuesta para instalar Eurovegas”—, la ambivalencia del empresario famoso por sus casinos encendió los reproches del Gobierno regional al silencio que mantiene la Administración Central sobre el proyecto. El secretario de Estado para el Comercio, Jaime García-Legaz, se refirió por primera vez al proyecto afirmando que tan solo el 3% del complejo se dedicaría al juego.

Frente al desconcierto en las filas del Gobierno de Madrid, la noticia fue recibida con gran jolgorio por los partidos de la oposición. “El señor Adelson está siendo investigado por el FBI por conexiones mafiosas y blanqueo de capitales. ¿El Gobierno de la señora Aguirre quiere unirse a este tipo de negocios? ¿Tahúres y especuladores?”, había asegurado unas horas antes de la *bomba* mediática José Quintana, diputado del PSM.

Encierro en Bankia para exigir la dación en pago

CARMEN PÉREZ-LANZAC, Madrid

Una treintena de personas —entre activistas y afectados—, entraron ayer a mediodía en la oficina de Bankia de la plaza Celenque para exigir “la dación en pago y alquiler social” para 18 afectados, la mayoría de ellos inmigrantes en el paro que no pueden hacer frente a sus hipotecas, algunos con créditos de hasta 240.000 euros, y sin colchón familiar.

Tras permanecer una hora en la oficina, la entidad se reunió con ellos y se comprometió a estudiar sus casos, informa la Plataforma de Afectados por la Hipoteca. Bankia ha declinado comentar lo sucedido.



Una activista lee un comunicado exigiendo “un rescate ciudadano” ante la oficina de la entidad. / ULY MARTÍN



Título: AGUIRRE ACELERA LA TRAMITACION DEL TIJERETAZO EN LA ASAMBLEA

Sumario: LA COMUNIDAD DE MADRID QUIERE APROBAR CUANTO ANTES EL PROYECTO DE LEY DE MODIFICACION DE LA LEY DE PRESUPUESTOS GENERALES PARA ESTE AÑO

Contenido: LOS SINDICATOS CONVOCAN PROTESTAS CONTRA LOS RECORTES PARA LA PROXIMA SEMANA.
LA OPOSICION PIDE REVISAR "CON CALMA" LOS CAMBIOS EN LAS CUENTAS AUTONOMICAS.
LA COMUNIDAD DE MADRID QUIERE APROBAR CUANTO ANTES EL PROYECTO DE LEY DE MODIFICACION DE LA LEY DE PRESUPUESTOS GENERALES PARA ESTE AÑO, QUE ADELGAZARA EN 1.045 MILLONES DE EUROS LOS APROBADOS EN DICIEMBRE, QUE ASCENDIAN A 17.048 MILLONES. LAS PRISAS LLEVARON AL PRESIDENTE DE LA ASAMBLEA, JOSE IGNACIO ECHEVERRIA, A CONVOCAR LA MESA DE LA ASAMBLEA AYER A LAS SEIS DE LA TARDE PARA INCLUIR LOS SEGUNDOS PRESUPUESTOS CON QUE CONTARA LA REGION EN 2012 DE FORMA INMEDIATA EN LA AGENDA DEL PARLAMENTO REGIONAL.
EL TRAMITE, UNA FORMALIDAD QUE NO LLEGO A LA MEDIA HORA, RESULTO MUY LLAMATIVO PARA LOS VETERANOS DEL PARLAMENTO REGIONAL, QUE NO RECORDABAN UNA CONVOCATORIA TAN A MATA CABALLO -LOS PRESUPUESTOS FUERON PRESENTADOS EN EL REGISTRO DE LA ASAMBLEA A LAS 18.00 DEL JUEVES- Y ENCIMA UN VIERNES POR LA TARDE. "EL PP PODRIA HABER ESPERADO HASTA LA MESA DE CADA LUNES, PERO HAN DECIDIDO PRESENTARLO ASI DE RAPIDO, LO QUE NOS HACE SOSPECHAR DE QUE LOS PRESUPUESTOS TIENEN TRAMPA", COINCIDIERON TODOS LOS PARTIDOS DE LA OPOSICION.
EL PARTIDO POPULAR JUSTIFICO LA NECESIDAD DE TRAMITAR LA NUEVA LEY CON CARACTER DE URGENCIA. PSM, IU Y UPYD NO ENTENDIERON QUE TANTA PREMURA FUERA JUSTIFICADA YA QUE EL GOBIERNO REGIONAL SE HABIA TOMADO UN MES EN FORMULAR LOS NUEVOS AJUSTES DESDE QUE LA PRESIDENTA AUTONOMICA, ESPERANZA AGUIRRE, ANUNCIARA EL PASADO 10 DE MAYO LA NECESIDAD DE EFECTUAR MAS RECORTES PARA CUMPLIR CON EL DEFICIT DEL 1,5 POR CIENTO FIJADO COMO TECHO. LOS REPRESENTANTES DE LA OPOSICION SOLICITARON MAS TIEMPO PARA ESTUDIAR "CON CALMA UNOS CAMBIOS TAN SIGNIFICATIVOS". EL ARGUMENTO DEL PP, QUE CONSISTIO EN QUE LOS PRESUPUESTOS NO SON NUEVOS SINO UNA MODIFICACION DE LOS YA EXISTENTES, NO LES CONVENCIO Y VOTARON EN CONTRA. UN ACTO QUE NO EVITARA -EL PARTIDO POPULAR TIENE MAYORIA ABSOLUTA Y POR ESO MISMO CUENTA CON CUATRO REPRESENTANTES EN LA MESA FRENTE A LOS TRES QUE SE REPARTEN LAS DEMAS FORMACIONES- QUE LOS PRESUPUESTOS VAYAN AL PLENO DEL 21 DE JUNIO, EN MENOS DE DOS SEMANAS, CON LAS ENMIENDAS PARCIALES Y TOTALES YA FIJADAS. LA INTENCION DEL EJECUTIVO DE ESPERANZA AGUIRRE ES APROBAR LOS PRESUPUESTOS AFEITADOS DE 2012 A PRINCIPIOS DEL PROXIMO MES DE JULIO.
LOS SINDICATOS PROTESTARAN CONTRA EL TIJERETAZO DE MAS DE MIL MILLONES MANIFESTANDOSE EL LUNES Y JUEVES DE LA SEMANA QUE VIENE, DIAS PARA LOS QUE UGT Y COMISIONES OBRERAS HAN CONVOCADO SENDOS ACTOS "REIVINDICATIVOS EN DEFENSA DEL ESTADO DE BIENESTAR Y LOS SERVICIOS PUBLICOS". CC OO CRITICA LA APROBACION DE TASAS Y LOS RECORTES EN SANIDAD, EDUCACION Y ASUNTOS SOCIALES QUE AFECTAN AL "93 POR CIENTO DE LOS MADRILEÑOS" PARA "QUE LOS RICOS NO PAGUEN MAS".
EL RECHAZO A LOS RECORTES ANUNCIADOS ESTE JUEVES SE INCREMENTO AYER DESDE MAS SECTORES. "LOS RECORTES AVANZADOS POR LA COMUNIDAD DE MADRID EN MATERIA DE TURNO DE OFICIO COMPROMETEN LA CONTINUIDAD DE LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS DE JUSTICIA GRATUITA. A LOS RECORTES ANUNCIADOS DE UN 20 POR CIENTO, DEBE SUMARSE LA FALTA DE ACTUALIZACION DE IPC DESDE EL 2003, QUE SUPONE UN 25,9 POR CIENTO", CRITICARON DESDE EL COLEGIO DE ABOGADOS DE MADRID.
(TEXTO_INTEGRO).

Datos Producción: EL PAIS
Fecha Producción: 09/06/2012

RTVE-ARCA



Título:	AGUIRRE ACELERA LA TRAMITACION DEL TIJERETAZO EN LA ASAMBLEA
Sumario:	LA COMUNIDAD DE MADRID QUIERE APROBAR CUANTO ANTES EL PROYECTO DE LEY DE MODIFICACION DE LA LEY DE PRESUPUESTOS GENERALES PARA ESTE AÑO
Contenido:	<p>LOS SINDICATOS CONVOCAN PROTESTAS CONTRA LOS RECORTES PARA LA PROXIMA SEMANA.</p> <p>LA OPOSICION PIDE REVISAR "CON CALMA" LOS CAMBIOS EN LAS CUENTAS AUTONOMICAS.</p> <p>LA COMUNIDAD DE MADRID QUIERE APROBAR CUANTO ANTES EL PROYECTO DE LEY DE MODIFICACION DE LA LEY DE PRESUPUESTOS GENERALES PARA ESTE AÑO, QUE ADELGAZARA EN 1.045 MILLONES DE EUROS LOS APROBADOS EN DICIEMBRE, QUE ASCENDIAN A 17.048 MILLONES. LAS PRISAS LLEVARON AL PRESIDENTE DE LA ASAMBLEA, JOSE IGNACIO ECHEVERRIA, A CONVOCAR LA MESA DE LA ASAMBLEA AYER A LAS SEIS DE LA TARDE PARA INCLUIR LOS SEGUNDOS PRESUPUESTOS CON QUE CONTARA LA REGION EN 2012 DE FORMA INMEDIATA EN LA AGENDA DEL PARLAMENTO REGIONAL.</p> <p>EL TRAMITE, UNA FORMALIDAD QUE NO LLEGO A LA MEDIA HORA, RESULTO MUY LLAMATIVO PARA LOS VETERANOS DEL PARLAMENTO REGIONAL, QUE NO RECORDABAN UNA CONVOCATORIA TAN A MATA CABALLO -LOS PRESUPUESTOS FUERON PRESENTADOS EN EL REGISTRO DE LA ASAMBLEA A LAS 18.00 DEL JUEVES- Y ENCIMA UN VIERNES POR LA TARDE. "EL PP PODRIA HABER ESPERADO HASTA LA MESA DE CADA LUNES, PERO HAN DECIDIDO PRESENTARLO ASI DE RAPIDO, LO QUE NOS HACE SOSPECHAR DE QUE LOS PRESUPUESTOS TIENEN TRAMPA", COINCIDIERON TODOS LOS PARTIDOS DE LA OPOSICION.</p> <p>EL PARTIDO POPULAR JUSTIFICO LA NECESIDAD DE TRAMITAR LA NUEVA LEY CON CARACTER DE URGENCIA. PSM, IU Y UPYD NO ENTENDIERON QUE TANTA PREMURA FUERA JUSTIFICADA YA QUE EL GOBIERNO REGIONAL SE HABIA TOMADO UN MES EN FORMULAR LOS NUEVOS AJUSTES DESDE QUE LA PRESIDENTA AUTONOMICA, ESPERANZA AGUIRRE, ANUNCIARA EL PASADO 10 DE MAYO LA NECESIDAD DE EFECTUAR MAS RECORTES PARA CUMPLIR CON EL DEFICIT DEL 1,5 POR CIENTO FIJADO COMO TECHO. LOS REPRESENTANTES DE LA OPOSICION SOLICITARON MAS TIEMPO PARA ESTUDIAR "CON CALMA UNOS CAMBIOS TAN SIGNIFICATIVOS". EL ARGUMENTO DEL PP, QUE CONSISTIO EN QUE LOS PRESUPUESTOS NO SON NUEVOS SINO UNA MODIFICACION DE LOS YA EXISTENTES, NO LES CONVENCIO Y VOTARON EN CONTRA. UN ACTO QUE NO EVITARA -EL PARTIDO POPULAR TIENE MAYORIA ABSOLUTA Y POR ESO MISMO CUENTA CON CUATRO REPRESENTANTES EN LA MESA FRENTE A LOS TRES QUE SE REPARTEN LAS DEMAS FORMACIONES- QUE LOS PRESUPUESTOS VAYAN AL PLENO DEL 21 DE JUNIO, EN MENOS DE DOS SEMANAS, CON LAS ENMIENDAS PARCIALES Y TOTALES YA FIJADAS. LA INTENCION DEL EJECUTIVO DE ESPERANZA AGUIRRE ES APROBAR LOS PRESUPUESTOS AFEITADOS DE 2012 A PRINCIPIOS DEL PROXIMO MES DE JULIO.</p> <p>LOS SINDICATOS PROTESTARON CONTRA EL TIJERETAZO DE MAS DE MIL MILLONES MANIFESTANDOSE EL LUNES Y JUEVES DE LA SEMANA QUE VIENE, DIAS PARA LOS QUE UGT Y COMISIONES OBRERAS HAN CONVOCADO SENDOS ACTOS "REIVINDICATIVOS EN DEFENSA DEL ESTADO DE BIENESTAR Y LOS SERVICIOS PUBLICOS". CC OO CRITICA LA APROBACION DE TASAS Y LOS RECORTES EN SANIDAD, EDUCACION Y ASUNTOS SOCIALES QUE AFECTAN AL "93 POR CIENTO DE LOS MADRILEÑOS" PARA "QUE LOS RICOS NO PAGUEN MAS".</p> <p>EL RECHAZO A LOS RECORTES ANUNCIADOS ESTE JUEVES SE INCREMENTO AYER DESDE MAS SECTORES. "LOS RECORTES AVANZADOS POR LA COMUNIDAD DE MADRID EN MATERIA DE TURNO DE OFICIO COMPROMETEN LA CONTINUIDAD DE LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS DE JUSTICIA GRATUITA. A LOS RECORTES ANUNCIADOS DE UN 20 POR CIENTO, DEBE SUMARSE LA FALTA DE ACTUALIZACION DE IPC DESDE EL 2003, QUE SUPONE UN 25,9 POR CIENTO", CRITICARON DESDE EL COLEGIO DE ABOGADOS DE MADRID. (TEXTO_INTEGRO).</p>
Datos Producción:	EL PAIS
Fecha Producción:	09/06/2012
RTVE-ARCA	

Anexo II.IV Referencia de un archivo de agencia de noticias

rtve

arca

Título:	[22:33] Mauritanie: quinze interpellations après des heurts avec la police
Sumario:	La police mauritanienne a arrêté samedi une quinzaine de militants qui manifestaient pour la libération de Birame Ould Dah, chef d'une ONG anti-esclavagiste qui avait incinéré le 4 mai des livres religieux qui, selon lui, "justifie" l'esclavage, a constaté l'AFP.
Contenido:	Les manifestants ont agi à l'appel de l'Initiative pour la résurgence anti-esclavagiste (IRA) conduite par M. Birame et le mouvement Touche pas à ma nationalité (TPN) en pointe dans la lutte en faveur des droits des populations negro-africaines du pays. "Libérez Birame", "Non au racisme", "Non à l'esclavage" ont entonné les manifestants dispersés par la plice, qui ont fait usage de lacrymogènes et de matraques. Une quinzaine de personnes ont été arrêtées par les forces de l'ordre et étaient toujours détenues samedi soir dans différents commissariats de police de la capitale, selon un porte-parole des manifestants qui a requis l'anonymat. L'IRA avait procédé le 4 mai à l'incinération de livres religieux du rite malekite en vigueur en Afrique de l'Ouest et du Nord qu'elle accuse de "justifier" l'esclavage. Des manifestations pour condamner cet acte avaient parcouru le pays, les manifestants exigeant "un châtiment exemplaire" contre les auteurs de l'autodafé. Le président mauritanien Mohamed Ould Abdel Aziz a lui-même promis de "protéger la religion", affirmant que la Mauritanie "est un pays islamique et non laïc". Dix militants de l'IRA, dont leur chef, ont été inculpés pour "violation des valeurs islamiques du peuple mauritanien" et confiés par le parquet à la police judiciaire pour "approfondissement de l'enquête". hos/stb/jeb AFP 122033 GMT MAY 12
Datos Producción:	FRANCE PRESSE
Fecha Producción:	12/05/2012
Media:	TEXTO
Descripción Física:	FRANCES, TXXX00PDIG01062010TA000731948
Forma:	NOTICIA
Categoría:	INTERNACIONAL
REF:	TA000731948
Centro:	TVE INFORMATIVOS
Fecha Entrada:	14/05/2012
FONDOS:	TEXTO
BASE:	AGENCIAS
CONTW:	Les Initiative IRA M Birame Touche TPN Libérez Birame Non Non Une L IRA Afrique Ouest Nord Des Le Mohamed Ould Abdel Aziz Mauritanie Dix IRA AFP GMT MAY

Anexo II.V Referencia de un archivo de biblioteca



Título:	LA UTILIZACION DEL SERVICIO DE DOCUMENTACION DE RNE POR LA PROGRAMACION DE RADIO 1
Sumario:	TRABAJO DE INVESTIGACION DE DEA PRESENTADO POR MARIA PILAR GONZALEZ CASADO. DIRECTORA:DRA. MARIA ELENA GOMEZ SANCHEZ. PROGRAMA DE DOCTORADO 'COMUNICACION, AUGE TECNOLÓGICO Y RENOVACION SOCIOCULTURAL'. FACULTAD DE COMUNICACION Y HUMANIDADES. UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID
Contenido:	INTRODUCCION. LA DOCUMENTACION RADIOFONICA. JUSTIFICACION DE UN ESTUDIO SOBRE LA GESTION DOCUMENTAL DE UNA CADENA DE RADIO Y EN CONCRETO DE RNE. OBJETO Y METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. EL PROCESO DOCUMENTAL EN RNE. LA UTILIZACION DEL SERVICIO DE DOCUMENTACION POR LOS PROGRAMAS Y MAGAZINES DE RADIO 1. LA UTILIZACION DEL SERVICIO DE DOCUMENTACION POR LOS INFORMATIVOS DE RADIO 1. LA UTILIZACION DEL SERVICIO DE DOCUMENTACION POR LOS PROGRAMAS DEPORTIVOS DE RADIO 1.. POR LOS PROGRAMAS MUSICALES DE RADIO 1. LOS PODCASTS Y LA DOCUMENTACION DEL FUTURO. CONCLUSIONES. BIBLIOGRAFIA. ANEXOS: PARRILLA PROGRAMACION DE RADIO 1, FICHA DOCUMENTAL DE LOS ESPACIOS Y PROGRAMAS DE RADIO 1, MODELO DE ENCUESTA REALIZADA A PROGRAMAS, TABLA DE CONSULTAS DE INFORMACION AL DERSVICIO DE DOCUMENTACION. ESTADISTICAS DE 2006
Datos Producción:	MADRID (CAPITAL), SN
Fecha Producción:	01/01/2007
Media:	TEXTO
Unidades:	203 PAGINAS
Descripción Física:	PDF, ESPAÑOL, , I06549, 22/05/2012, TRNE00PDIG220520125CB05BA6-DCFA-4FDA-8BAA-508549733927
Mención Resp. Obra:	MARIA PILAR GONZALEZ CASADO, _ , , (_ - _)
Forma:	ESTUDIO * GRAFICO * BIBLIOGRAFICO
Categoría:	COMUNICACION
Temas:	CENTROS DE DOCUMENTACION * PROGRAMAS DE RADIO
Ámbitos:	ESPAÑA
Biografías:	RNE
REF:	TB000001452
Centro:	RNE
Catalogador:	I06549
Fecha Entrada:	22/05/2012
Analista:	I06549
Fecha Analisis:	22/05/2012
FONDOS:	TEXTO
BASE:	BIBLIOTECA